



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

محاضرات في إدارة التغيير

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر ادارة اعمال

إعداد الدكتور: بوزيد مروان

السنة الجامعية: 2021/202

الفهرس

محاضرات في إدارة التغيير

الصفحة	فهرس المحتويات
2-1	مقدمة
13-3	المحاضرة الأولى: ماهية التغيير
4	أولاً: مفهوم التغيير.....
4	1-تعريف التغيير.....
5	2-التطور التاريخي لمصطلح التغيير.....
7	3-أهداف التغيير، أهميته وخصائصه.....
7	1-3- أهمية التغيير.....
8	2-3- أهداف التغيير.....
8	3-3- خصائص التغيير.....
8	ثانياً: التغيير التنظيمي في المنظمة.....
8	1-تعريف التغيير التنظيمي.....
9	2-دواعي التغيير التنظيمي.....
10	3-أسباب التغيير في المنظمة.....
12	4-تصنيف التغيير التنظيمي.....
24-14	المحاضرة الثانية: ماهية إدارة التغيير
15	أولاً: مفهوم إدارة التغيير.....
15	1-تعريف إدارة التغيير.....

16	2- خصائص إدارة التغيير
17	3- عناصر ومبادئ إدارة التغيير
17	3-1- عناصر عملية إدارة التغيير
18	3-2- مبادئ إدارة التغيير
20	ثانيا: إدارة التغيير في المنظمات
20	1. مميزات المنظمات القادرة على التكيف مع التغيير
20	2. البرامج المستخدمة في إدارة التغيير
21	3. التقنيات الخاصة بإدارة التغيير
22	ثالثا: مراحل إدارة التغيير
22	1. المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة
22	2. المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير
22	3. المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير
23	4. المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها
23	5. المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
35-25	المحاضرة الثالثة: تصنيفات ومجالات إدارة التغيير
26	أولا: تصنيفات التغيير
26	1- أنواع التغيير الرئيسية
27	2- أنواع التغيير الأخرى
27	2-1- حسب معيار الشمولية " التغيير الشامل والتغيير الجزئي"

28	2-2- حسب معيار موضوع التغيير " التغيير المادي والتغيير المعنوي".....
28	2-3- حسب معيار سرعة التغيير " التغيير السريع والتغيير التدريجي".....
28	2-4- حسب معيار التخطيط " التغيير المخطط والتغيير غير المخطط".....
29	2-5- التغيير حسب معيار القوة الدافعة " تغيير داخلي- تغيير خارجي".....
31	ثانيا: مجالات التغيير.....
31	1. المجال التكنولوجي
32	2. المجال التنظيمي
32	3. المجال الإنساني (البشري):.....
32	4. سياسات وإجراءات وطرق العمل.....
33	5. إستراتيجية المنظمة.....
33	ثالثا: الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير.....
33	1. الخطوة الأولى ← وجود ضغط للتغيير.....
33	2. الخطوة الثانية ← تحديد المشكلة والتعرف عليها.....
34	3. الخطوة الثالثة ← ابتكار الحلول والالتزام بها.....
34	4. الخطوة الرابعة ← استمرارية مجال التغيير.....
47-36	المحاضرة الرابعة: مقاومة التغيير
37	أولا: مفهوم مقاومة التغيير.....
37	1. تعريف مقاومة التغيير.....
37	2. أسباب مقاومة التغيير.....

38	3. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير.....
39	ثانيا: السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير.....
39	1. العوامل المؤثرة على ردود فعل الفرد اتجاه التغيير.....
40	2. المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير.....
40	1.2. السلوك الدفاعي العلني والضماني المستمر.....
41	2.2. المقاومة الفردية أو الجماعية.....
41	3.2. المقاومة المؤقتة أو المستمرة.....
41	4.2. المقاومة الإيجابية أو السلبية.....
41	5.2. المقاومة السلمية أو العدائية.....
42	3. مراحل ردود الأفعال على التغيير.....
42	ثالثا: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير.....
42	1. درجات مقاومة التغيير في المنظمات.....
42	2. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.....
46	3. الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير.....
63-48	لمحاضرة الخامسة: استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير
49	أولا: استراتيجيات إدارة التغيير.....
52	ثانيا: نماذج إدارة التغيير.....
52	1. نموذج الكاتب كيرت/ ليوين.....
55	2. نموذج Ivancevich في إدارة التغيير.....

57	3. نموذج بيتر
58	4. نموذج هليكال وسلوكوم
59	5. نموذج لورنس ولورش
60	6. نموذج كاست ورونزويك
60	7. نموذج كريتر
61	8. نموذج جون كوتيز
62	
73-64	المحاضرة السادسة: الثقافة التنظيمية والتغيير
65	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية
65	1. تعريف الثقافة التنظيمية
67	2. أنواع الثقافة التنظيمية
68	3. مصادر الثقافة التنظيمية
68	4. مستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها
69	1.4 مستويات الثقافة التنظيمية
70	2.4 محددات الثقافة التنظيمية
71	ثانياً: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المنظمة
71	1. تعريف التغيير الثقافي
72	2. دوافع و مبررات التغيير الثقافي
83-74	المحاضرة السابعة: قيادة التغيير

75	أولاً: مفهوم قيادة التغيير
75	1. مسؤولية إحداث التغيير في المنظمة.....
76	2. التعريف بقيادة التغيير.....
76	1.2. تعريف القيادة.....
76	2.2. تعريف قيادة التغيير.....
78	3. مبادئ قيادة التغيير.....
78	1.3. الهدف الأخلاقي.....
79	2.3. فهم عملية التغيير.....
79	3.3. بناء العلاقات.....
79	4.3. إنشاء المعرفة ومشاركتها.....
79	5.3. إنشاء التماسك.....
80	ثانياً: القائد المغير.....
80	1. مفهوم القائد وسمات الشخصية القيادية.....
80	1.1. تعريف القائد.....
80	2.1. أهم سمات الشخصية القيادية.....
81	2. أنماط الشخصية القيادية.....
81	1.2. القائد الديمقراطي.....
81	2.2. القائد الاتقراطي (الدكتاتوري).....
82	3.2. القائد الحر.....
83	4.2. القائد الظرفي.....

83	ثالثا: قيادة التغيير داخل المنظمة.....
83	1. القيادة الاستراتيجية للتغيير.....
83	2. نتائج قيادة التغيير داخل المنظمة.....
83	3. التغيير من القمة إلى القاعدة.....
84	4. التغيير من أسفل إلى أعلى (من القاعدة إلى القمة).....
85	5. التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة.....
99-87	المحاضرة الثامنة : إدارة التغيير من خلال مدخل لإدارة الجودة الشاملة و الهندرة
88	أولاً- إدارة الجودة الشاملة و التغيير.....
88	1- تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
88	2- خصائص إدارة الجودة الشاملة.....
90	3 -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
92	4-التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
94	ثانياً- إدارة التغيير و الهندرة.....
94	1-تعريف الهندرة.....
95	2-النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة.....
95	3- عوامل فشل عملية الهندرة.....
97	4-الهندرة كمدخل لإدارة التغيير.....
101	الخاتمة.....

102	قائمة المراجع
-----	---------------------

قائمة الأشكال

و الجداول

1- قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر نظام التغيير	3
02	الأسباب الدافعة للتغيير	9
03	تصنيف التغيير التنظيمي	10
04	خصائص إدارة التغيير	15
05	مراحل إدارة التغيير	22
06	التغيير التحويلي	25
07	أنواع التغيير	28
08	مراحل تحديد مجال التغيير	32
09	درجات مقاومة التغيير	40
10	مثال عن نموذج لوين	52
11	مراحل عملية التغيير	52
12	نموذج هلريكال وسلوكوم	55
13	نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط	56
14	نموذج كاست ورونزويك للتغيير المخطط	57
15	الثقافة التنظيمية كنظام	63
16	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	65
17	ثقافة المنظمة والتغيير	69
18	التغيير من القمة إلى القاعدة	81
19	التغيير من القاعدة إلى القمة	82
20	التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة	83

2- قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	نظرة العامل واستجابته للتغيير	01
58	نموذج كريترز حول ديناميكية التغيير الناجح في المؤسسة	02

المقدمة

تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى إعطاء نظرة شاملة لطلبة إدارة الأعمال على الخصوص وطلبة علوم التسيير بصفة عامة حول موضوع إدارة التغيير، فنحن نعيش في عالم يعج بالتغيرات والتحولات الجذرية ذات الوتيرة العالية والسريعة جدًا وذلك بفضل التطور المستمر للابتكارات التكنولوجية والتقنية الحديثة التي توصلت لها العقول المفكرة حول العالم مما يجعل الثبات أمراً مستحيلاً.

فالعالم يتسم من حولنا بالتغيير المستمر وعدم الثبات، كما أن المؤسسات بدورها تتغير باعتبار ذلك شيء حتمي ولازم حتى تضمن التأقلم مع المحيط الخارجي وتستمر.

كما هو الحال أيضا بالنسبة للأفراد الذين يحاولون بدورهم متابعة هذه التغييرات محاولين بذلك فهمها والتقليل من انعكاساتها والاستفادة من فرض هذه التغييرات من جهة تالية، ومنه فالتغيير أصبحت سمة دائمة في حياة المؤسسات يجب على المسيرين الاهتمام به لتحقيق التأقلم مع المحيط الخارجي وتحقيق الأهداف المسطرة

وحقل إدارة التغيير هو الأساس للتعامل مع هذه الفروق وأسلوب حتمي للتصدي لكافة المشاكل التي تطرأ نتيجة للتغيرات السلبية المختلفة، ويعد ذلك واحداً من أبرز مسؤوليات القيادة الإستراتيجية التي تقع على عاتقها ضرورة دراسة التغيرات وذلك لوضع الاستراتيجيات والخطط لإدخالها في المنظمات، كما يحتم عليها أن تدرس أهمية ودوافع مقاومة التغيير ووسائل مواجهته ومنه إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة

المحاضرة الأولى: ماهية التغيير

أولاً: مفهوم التغيير

1-تعريف التغيير: هناك عدة مفاهيم للتغيير وهذا وفقاً لزاوية النظر إليه كالأسباب أو النتائج، المظاهر، الأعراض، الاتجاه والتأثر والتأثير... الخ، ويعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة.

لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.

وقد اختلف العلماء ورجال الإدارة في تعريف التغيير سواءً من الجانب الاجتماعي أو النفسي أو الإداري بحيث عرفه:

- **وندل فرنش¹:** " إن التغيير هو الاستجابة للتحويل بهدف وضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

- **علي السلمي:** التغيير هو تحرك ديناميكي يتبع من خلاله طرق وأساليب مستهدفة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليُجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض ندم وآلام للبعض الآخر وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها.²

- **سعيد عطوي:** التغيير هو العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقسيمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة

¹وندل فرنش، سيميل بيل جونز، ترجمة وحيد بن أحمد المهدي، " تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك والتحسين"،

معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017، ص 155

²سعيد بن عامر، " الإدارة وتحديات التغيير"، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، ط 01، 2001، ص 255

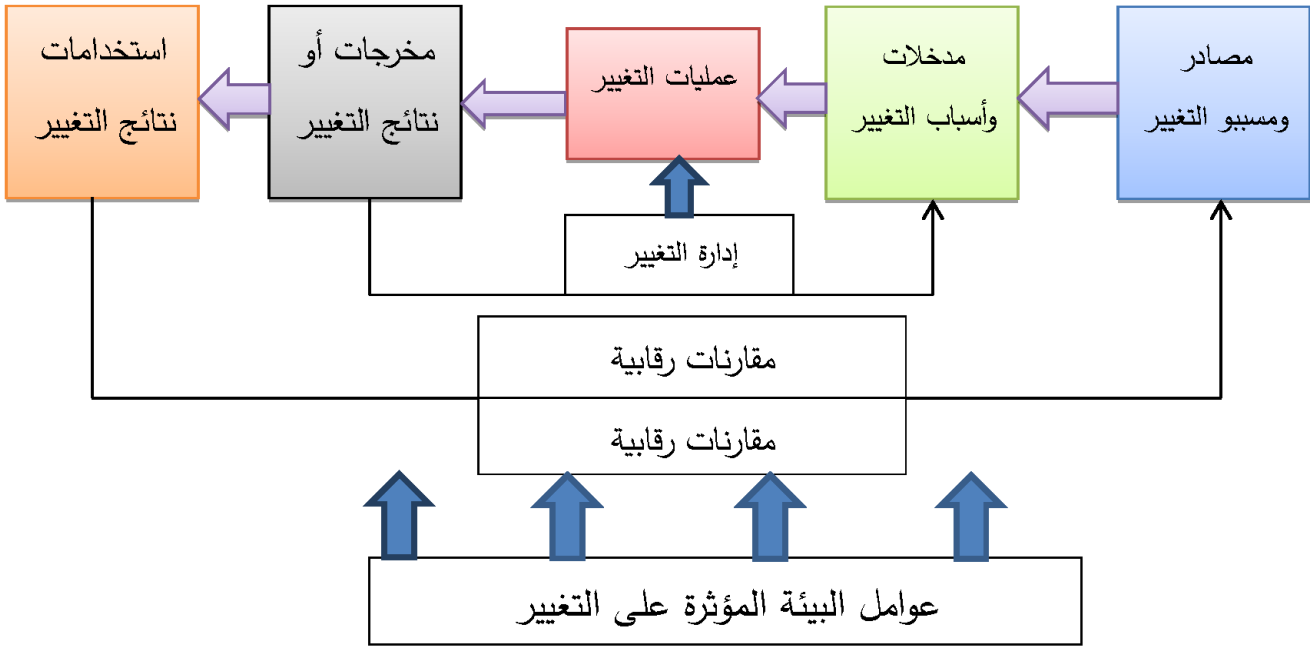
محاضرات في إدارة التغيير

المحيطة وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع معين لآخر منشود أفضل.¹

وبصفة عامة يمكن القول أن التغيير هو عملية الانتقال من حالة آنية معاشة إلى حالة مستقبلية يراد الوصول إليها بهدف التحسين.

ويوضح الشكل الموالي تعريف التغيير كنظام متكامل ومتفتح على البيئة:

الشكل رقم (01): عناصر نظام التغيير



المصدر: فريد النجار، " التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 54.

2- التطور التاريخي لمصطلح التغيير:

إن التحولات البيئية قادت للتعديل وفقاً لمعيار الزمن في التفكير حول طرق قيادة التغيير فقد تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي والاقتصادي على الشكل التالي:²

¹ نظير كاظم حمود، " منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2010، ص 283

² Michel Barabel; Olivier Meier; " Manager, les Meilleurs pratique du management", Dunod, Paris, 2006, p 387

● التغيير نموذج تنظيمي للنمو من 1950 إلى أواسط الستينات: في هذه المرحلة عرف التغيير بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفًا لتعظيم الأرباح بناءً على دواعي داخلية تستهدف النمو القائم على تعزيز التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لشروط العمل بحثي اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي يتغير في التنظيم؟

- ما الذي يجب تغيير حتى يتحقق النجاح؟

● التغيير كاستجابة للبيئة من 1970 إلى 1980 (نهائية الثمانينات): في هذه المرحلة نظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية فضغوط التغيير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد المنافسة، فهنا التغيير يكون مفروضًا من الظروف البيئية ويحمل بُعدًا سلبيًا (مثل ذلك الأزمات) فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية.

● التغيير عملية ديناميكية مستمر (بداية 1990): في هذه المرحلة اصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها ويمارس بشكل مستمر في المؤسسة مما يجبرها على تطوير الأنظمة التسييرية بشكل مستمر لتبقى في اطار العولمة وتزايد المنافسة.

وقد حدد Cartou ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي المختلف عن سابقه من خلال معرفة:

- ضغوط الزمن (انخفاض مدة التنفيذ)؛

- الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة؛

- ضغوطات مرتبطة بالعولمة.

• التغيير كقدرة للتجديد (أواسط التسعينات إلى يومنا هذا): أين تتجه المؤسسات للتغيير بناء على قدراتها (نقاط قوتها الداخلية) والتي تسمح لها بتشجيع التغيير، هذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في إنجاز العملية.

3- أهداف التغيير، أهميته وخصائصه:

3-1- أهمية التغيير: تتبع أهمية التغيير من كونه يسمح بمواكبة مجمل تحولات البيئة سواء كانت داخلية تتبع من الداخل (داخل المؤسسة) أي من مبادرات الأفراد أو من الخارج أي تفرضها عوامل اقتصادية، سياسية، تكنولوجية أو اجتماعية وثقافية من خلال التعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدمًا، ويمكن تبيين هذه الأهمية:

- بالنسبة للعمال:

❖ تنمي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم والتي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية؛
❖ العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

- بالنسبة للعملاء:

❖ تحقيق افضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا الزبائن (العملاء) والذين أصبحوا يشكلون نواة الدورة الاقتصادية.

- بالنسبة للمؤسسة:

❖ إن التغيير يسمح بالتحسين في الكم والنوع لمجالات المؤسسة وهذا بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع.

3-2- أهداف التغيير: يهدف التغيير بصفة عامة لبلوغ النقاط الآتية:

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة؛
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة من إنجاز الأهداف المسطرة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي؛
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه شكل يخدم المؤسسة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة؛
- تزويد المؤسسة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

3-3- خصائص التغيير: يمتاز التغيير بمجموعة من الخصائص أهمها:

- التغيير امر حتمي لا مفر منه؛
- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المؤسسات من وضع حالي نحو وضع مستهدف؛
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو دونه؛
- التغيير عملية شاملة لكل مؤسسة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المؤسسة.

ثانيا: التغيير التنظيمي في المنظمة

1-تعريف التغيير التنظيمي:

- يمكن تعريف التغيير التنظيمي بالتحول الجذري أو التدريجي للهيكل والكفاءات والذي يشمل بدوره عملية التطوير التنظيمي؛¹

¹Michel Barabel, Olivier Meier, op.cit., p 386

- كما يعرف على انه ذلك الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة.¹
- أما علي السلمي فيعرف التغيير التنظيمي بعملية إحداث تعديلات على أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الأمرين هما:
✓ ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها؛
✓ استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.²

ومنه وبصفة عامة يمكن أن نقول بأن التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

2-دواعي التغيير التنظيمي:

تعود الحاجة إلى التغيير داخل المنظمة بالدرجة الأولى إلى العولمة السائدة حالياً وما صاحبها من تغيير في بيئة الأعمال والذي أجبر قادة المؤسسات على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية والذي يظهر تأثيرها على عدة مناطق متعددة في نفس السوق.³

ويستدعي إحداث التغيير داخل المنظمة وتنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية يمكن إجمالها كالتالي:

¹زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2007، ص

21

²علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 256

³حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج-"، الشركة العربية المتحدة للتسوية والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009، ص 296

- القوى الخارجية المحفزة على التغيير:¹

- طلبات الزبائن (والتي تتسم بالتغيير والتطوير الدائم)؛
- التغيير الدائم والسريع في التكنولوجيات المستعملة؛
- التغييرات السياسية والقانونية؛
- التغييرات في القيم الاجتماعية وتغيير نمط الحياة؛

- القوى الداخلية المحفزة للتغيير:²

- التغيير في وسائل الإنتاج (الآلات، خطوط الإنتاج...إلخ)؛
- التغيير في أساليب وإجراءات العمل (استخدام الخرائط الإحصائية مثلاً)؛
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة...إلخ.

إن التغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلاً وإنما بمجرد الشعور بالخلل وتوقع المشاكل تلجأ المؤسسة للتغيير مما يستدعي منها التشخيص والتحليل الدائم لوضعيتها.

3-أسباب التغيير في المنظمة:

لقد اتفقت الكثير من رواد الإدارة على أن التغيير واقع تفرضه المتغيرات البنية الخارجية والداخلية لا يمكنه الهروب منه وقد قاموا بحصر الأسباب الأساسية التي تفرض على المنظمة التغيير وتدفعها نحوه.

- الأزمة ← وهي التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير؛

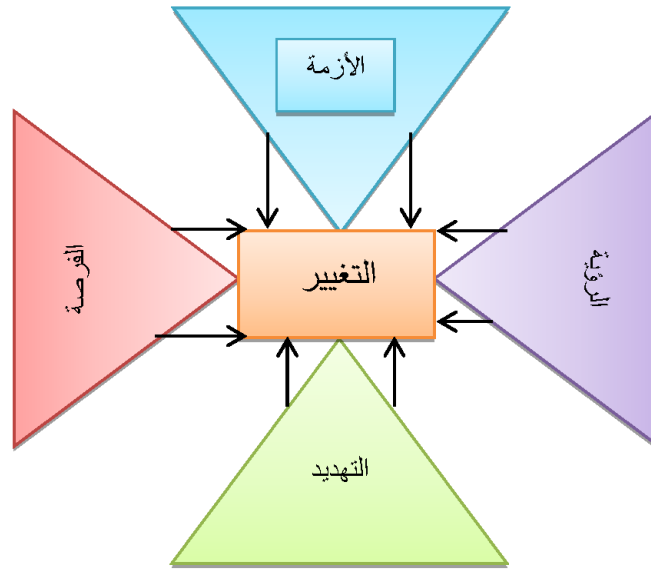
¹Jean Brillman, " Les meilleurs pratique de management", Ed d'organisation, paris, 2003,

²زاهر عبد الرحيم عاطف، " إدارة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة -"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191

محاضرات في إدارة التغيير

- الرؤية ← ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة ← فالتغيير يقتضي الفرص المستقبلية ويحقق وصفاً افضل؛
- التهديد ← الذي سيهدد المنظمة ويؤثر سلباً عليها الأمر الذي يدفع للتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

الشكل رقم (02): الأسباب الدافعة للتغيير



المصدر: من إعداد الأستاذ.

كما أن هناك مؤشرات تبين الحاجة إلى التغيير في المنظمة نذكر منها:

- انخفاض الأرباح وعدة القدرة على المنافسة؛
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين؛
- كثرة التسرب والانتقالات في المنظمة؛
- كثرة شكاوي الزبائن والعاملين في المنظمة؛
- ارتفاع نسبة الغيابات وتفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي؛

- المركزية وانعدام القرارات وال فشل في تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرة الفردية والجماعية.

4-تصنيف التغيير التنظيمي و أنواعه¹:

4-1-تصنيف التغيير التنظيمي :

يمكن أن نحدد تصنيفا للتغيير التنظيمي علي النحو الآتي :

الشكل رقم (3) : تصنيف التغيير التنظيمي



المصدر : من إعداد الأستاذ

1/-التغيير كرد فعل للأحداث:

- يحدث عند ملاحظة الإدارة لخلل ما بعد وقوعه.
- هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية، (ثم تزداد خطورتها مع الزمن).

- عدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه (كالمرض).

ب/- التغيير بسبب الأزمات:

- ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين لها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمراً لا مفر منه.
- هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلاً من العكس.
- لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

ج/- التغيير باستشراف المستقبل:

- أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائماً باهرة.
- يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ والعمل على كل تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيي

المحاضرة الثانية: إدارة التغيير

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

1-تعريف إدارة التغيير: تعرف إدارة التغيير على أنها فلسفة إدارية تتبناها المؤسسة تتضمن إدخال مخطط جديد في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها قصد زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع تحديد مبررات هذا التغيير.¹

كما يمكن أن نقول أنها عملية تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب بذلك عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرق فعالية لإحداث التغيير.²

وعرفها الكاتب جيرار مونيبي³ على أنها عملية إدارية يتم من خلالها قبول التحول من وضع التوازن نحو وضع آخر سعياً في ذلك للتحكم في مراحل التحول الغامضة.

وبصفة عامة يمكن أن نقول بأن إدارة التغيير هي عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي والسليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة.

2-خصائص إدارة التغيير:

¹رضا السيد، " قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط 01، 2007، ص 54

²زاهر عبد الرحيم عاطف، " هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمؤسسة-"، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 189

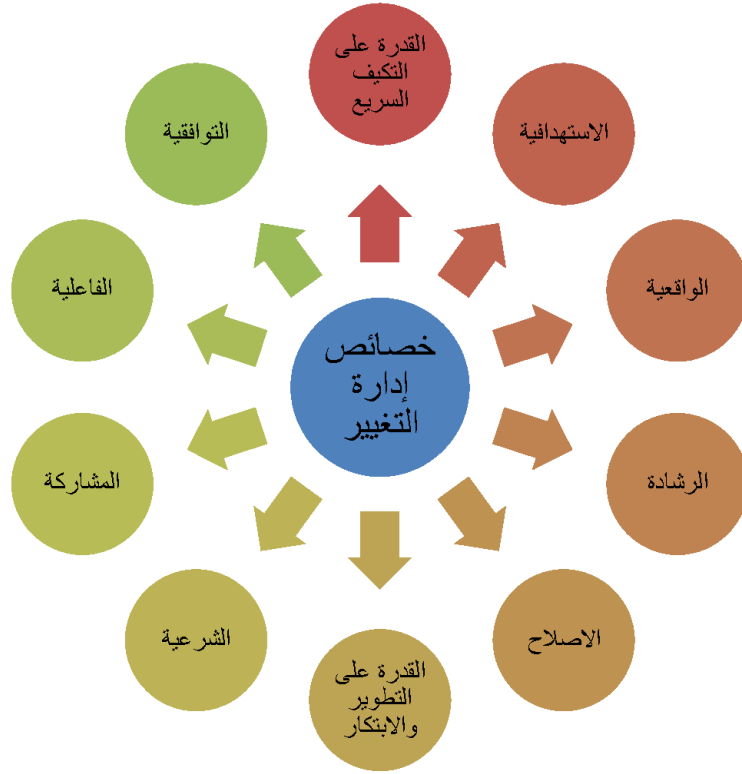
³Gerard MOnpin, " Le changement: du diagnostic a l'action du pourquoi au comment", Vuibert, paris, 2008, p 5

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص نذكرها:

- **الاستهدافية:** إن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة وموجهة نحو تحقيق هدف محدد.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بواقع العملية الذي تقيسه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر كبير من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية والمسؤولة للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الإصلاح:** أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشادة:** يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات والتقدم وإلا فسيفقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع من الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها تتوافق وتتكيف معها.

وفي الأخير يمكن أن نعبر عن هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي، " إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2007، ص 22.

3-عناصر ومبادئ إدارة التغيير

3-1- عناصر عملية إدارة التغيير: إن إدارة التغيير مثلها مثل بقية العمليات الإدارية تعتمد في مضمونها على مجموعة من الأسس أو مقومات أساسية حتى تحدث العملية بشكل صحيح وتحقق الأهداف المنتظر منها وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب وهي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد وخطة العمل.¹

¹مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 01، 2008، ص

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطاً مسبقاً من قبل المسؤول على التغيير وهذا بمساعدة مكاتب استشارية أو متخصصين وخبراء¹ لإعطاء تقويم للعملة إذا كانت ستتجح أم لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ستة عناصر وهي:

- الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير (سبب وجود التغيير)؛
- المغير: المكلف بعملية التغيير أو من يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية؛
- مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة للمغير لإنجاح العملية؛
- المحايد: لا يُبد أي رأي لا الموافقة والتأييد ولا الرفض والمعارضة؛
- المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها؛
- مقاومة المقاومة: وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.

3-2- مبادئ إدارة التغيير: كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ نذكرها كالتالي:²

- التدرج في إجراء التغيير: أي إحداث التغيير على مراحل حتى لا يكون هناك اثر كبير على الآخرين ومنه رفع مستوى المقاومة؛
- معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجراءه؛
- معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير؛
- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير والقبول بها.

أما فيما يخص السلطة فقد اقترح Griener ثلاث مبادئ تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير أو إدارته بكفاءة.¹

¹زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 192

²حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 01، 2005، ص 337-338

- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية باعتبارهم الوحيدون الذين لديهم الحق في اقتراح التغيير وهذا بالاعتماد على الأساليب التالية:
 - أسلوب المرسوم والقرار؛
 - أسلوب الإحلال أو التبديل؛
 - أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
- مبدأ مشاركة المرؤوسين في السلطة: ويقوم على أساس أن للمرؤوسين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، أي لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة وذات الصلة بالتغيير وهذا من خلال الأساليب الآتية:
 - أسلوب القرارات الجماعية؛
 - أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
- مبدأ تفويض السلطة: أي تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل (أي من بداية الإعداد للتغيير إلى غاية التطبيق).

وله هو الآخر أسلوبان:

- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة؛
- أسلوب التدريب الجماعي.

ثانياً: إدارة التغيير في المنظمات

1- مميزات المنظمات القادرة على التكيف مع التغيير:

¹محمد بن يوسف النمران العتيان، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2006، ص 91

تختلف استراتيجيات المنظمات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها، لذلك فيجب أن تكون ممتاز المنظمات التي يمكن أن تتعامل وتتكيف مع التغيير بمجموعة من المميزات نذكرها:¹

- **مرونة التنظيم:** أي قدرة المنظمة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المؤسسة وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجأة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من اجل بقاءها.
- **خلق أفكار جديدة:** أي القدرة على تحقيق وخلق أفكار جديدة تدعو إلى التغيير وخطط بديلة تسمح بالتكيف معه.
- **المعرفة:** أن تكون المنظمة ممتاز بدراية واسعة بمجال المعرفة وكذا المهارات الإدارية للأفراد والمهارات القيادية للرؤساء والمشرفين على التغيير.
- **توفر برامج التحكم في التكاليف:** يجب أن تتوفر في المؤسسة برامج تمكنها من تحديد مستويات تكاليف التغيير حتى يمكنها المقارنة بإيراداته ومنه قبول برنامج التغيير من عدمه وهذا بالاعتماد على أنظمة معلوماتية تسمح برصد كافة احتمالات التغيير.

2- البرامج المستخدمة في إدارة التغيير:

تتعامل المنظمات القادرة على التكيف مع التغيير وفقاً لثلاث برامج أساسية:²

- **التوقع والتنبؤ:** أي الاعتماد على برامج استشرافية تساهم في الكشف والتنبؤ بالتغيير وتحديد طبيعته والقوى التي يمكن أن تؤثر فيه وقوى المقاومة التي ينتجها الأفراد.

¹ سعيد بن عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، ب. ط، 2001، ص 255

² محمد بن يوسف النمران العطيان، مرجع سبق ذكره، ص 68

- الاعتماد على التوجيه: أي توجيه التغيير وتبنيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة وعدم حصره في مستوى معين.
- الإشراف في التغيير: أي إشراك كل أفراد المؤسسة بدون استثناء في العملية التغييرية، وهذا ما سيقبل من النتائج السلبية ومن مقاومة التغيير، وفتح المجال للإبداع.

3-التقنيات الخاصة بإدارة التغيير:

أما التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فيمكن أن نذكر:

- ✓ البحوث التنظيمية التجريبية: وترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة.
- ✓ الإبداع في دراسة المشاريع: مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل وطبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع تلك المماثلة في المؤسسات الأخرى.
- ✓ التطور العلمي لسلوك الباحثين: والذي يؤدي إلى تطوير تقنيات التغيير مثل تقنية التعلم الاجتماعي، تغيير العلاقة بين أعضاء الفريق وبين المجموعات في المؤسسة.
- ✓ التطور في نظريات الإدارة: التي تقود إلى التطور في تقنيات أحدث التغيير في المنظمات مثل الإدارة بالأهداف، الإدارة بالثقة...الخ.

ثالثاً: مراحل إدارة التغيير

تمر إدارة التغيير بخمس مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة

في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة تتعلق مثلاً بأساليب العمل أو التكنولوجيا أو الأفراد، ومنه أوجب على المنظمة إعداد دراسة تشخيصية تحدد فيها طبيعة المشكلة ومعرفة مجمل محاورها لاكتشاف فر التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير

يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقاً
مثل:

- وجود حالة صراع بين الوحدات التنظيمية؛
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق؛
- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب.

وضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

في هذه المرحلة يتم وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه، هذه الأهداف يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة؛
- أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة؛
- أن تكون قابلة للقياس كمًا ونوعًا؛
- أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

كما يتطلب وضع هذه الأهداف والمرتبطة بالتغيير الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي أهداف المنظمة؟
 - ما هي فرصة التطوير المتاحة؟
 - ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- كما يتم في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة وكذا نوع وأسلوب ومدة التغيير.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

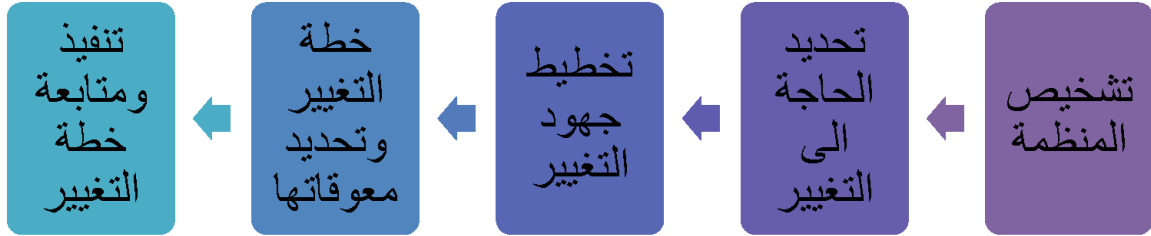
في هذه المرحلة يتم:

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة؛
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته؛
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير؛
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية، بعد ذلك يتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية للتغيير، وفي الأخير يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالتغيير حسب الجدول الزمني المحدد، ويمكن في الأخير تمثيل هذه المراحل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): مراحل إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الأستاذ

المحاضرة الثالثة: مجالات وتصنيفات التغيير

أولاً: تصنيفات التغيير

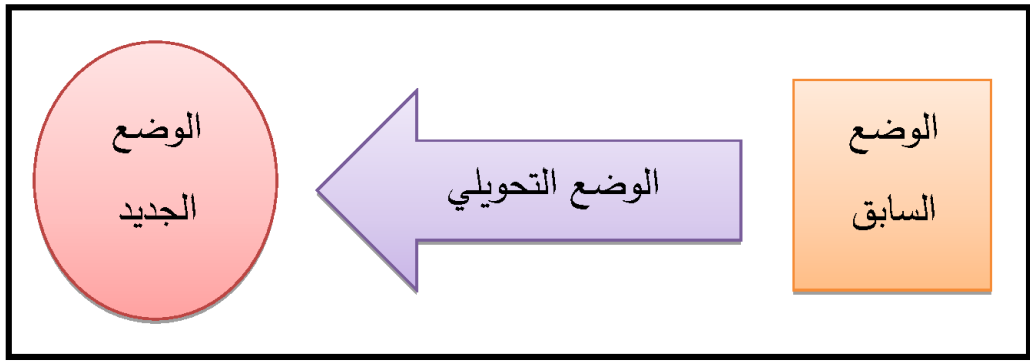
- 1- أنواع التغيير الرئيسية: يمكن أن نصنف التغيير إلى أنواع أساسية نذكر منها:
 - التغيير الاستراتيجي: يرتبط هذا النوع من التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة والتي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين، كما يحدث هذا النوع التغيير ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- ويتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية.
- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد، كما يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد.
- التغيير التطويري: هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.

ويقوم التغيير التطويري على نقطتين أساسيتين:

- لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير؛
- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب ويهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل، كما يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة، ويجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

- **التغيير التحويلي:** يُعد من اعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها ويندرج ضمن هذا النوع ما يلي:
 - إعداد وتوظيف تقنيات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد؛
 - عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة؛
 - تقديم خدمات أو منتجات جديدة.

الشكل رقم (06): التغيير التحويلي



المصدر: من إعداد الأستاذ

2-أنواع التغيير الأخرى: توجد للتغير عدة أنواع وذلك تبعًا للمعيار المستخدم في التصنيف.

2-1- حسب معيار الشمولية " التغيير الشامل والتغيير الجزئي": يحدد Mintzberg مستويين للتغيير،¹ التغيير الكلي (الشامل) والتغيير الجزئي، ويعود الإهتمام بهما لسببين أولهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي يحصل عليها التغيير أما الثاني فيمثل الارتباط بين الكل والجزء فكل تغيير جزئي يؤثر على استراتيجية المؤسسة.

¹Michel Barabel, Olivier Meier, op.cit., p 393

فالتغيير الشامل أو الكلي يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة باثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال أو جانب واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا أنه يمكن أن يحدث نوعاً من الخلل الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

2-2- حسب معيار موضوع التغيير " التغيير المادي والتغيير المعنوي": وفقاً لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي والذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة كالآلات والتجهيزات، هذا من جهة، ومن جهة ثانية التغيير المعنوي وهو الذي يشمل السلوك النفسي والاجتماعي أي مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.¹

2-3- حسب معيار سرعة التغيير " التغيير السريع والتغيير التدريجي": أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع والتدريجي أو البطيء، فالأول مرتبط بطبيعة الظروف التي تقيسها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ إليه ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة، أما الثاني فبالرغم من أنه بطيء إلا أنه يبقى أكثر رسوخاً وفعالية من سابقه.²

2-4- حسب معيار التخطيط " التغيير المخطط والتغيير غير المخطط": يمكن تعريف التغيير المخطط بالمصمم مسبقاً والمنفذ بطريقة منظمة ومدروسة لحل المشاكل أو سد الفجوات التي يمكن أن تظهر بين أداء المنظمة الفعلي والمتوقع أو استثمار الفرص ثم إغفالها مما يتطلب الاستعداد الإداري المسبق والقدرة على تحديد المشاكل بشكل منظم، أما التغيير غير المخطط فهو الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الأفراد وتقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

¹زيد منير عبري، مرجع سبق ذكره، ص 244

²نظير كاظم حمود، " منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2010، ص 238

2-5- التغيير حسب معيار القوة الدافعة " تغيير داخلي- تغيير خارجي": في هذه الحالة يتم التغيير حسب مصدر العوامل التي تدفع إلى التغيير فالتغيير الداخلي هو ذلك التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات.

أما التغيير الخارجي فهو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة.

2-6- التغيير وفق مستويات التغيير ، ويمكن أن نميزه الى أربعة أنواع :

أ . تغيير على مستوى المنظمة :

ويتميز بشمولية التغيير على كافة المستويات الإدارية في المنظمة .

ب . التغيير على مستوى أسلوب عمل الموظف :

وفيه يتم التغيير من خلال إتباع أسلوب المشاركة والمشورة للموظف ، والاستعانة بطرف ثالث (مكتب استشاري ، خبراء ... الخ) لتقديم الخبرة وبناء الفريق ، واستثمار أسلوب تحليل المشاكل بواسطة فرق العمل لتحسين العلاقات بين الموظفين وبين الأقسام الأخرى بالمنظمة.

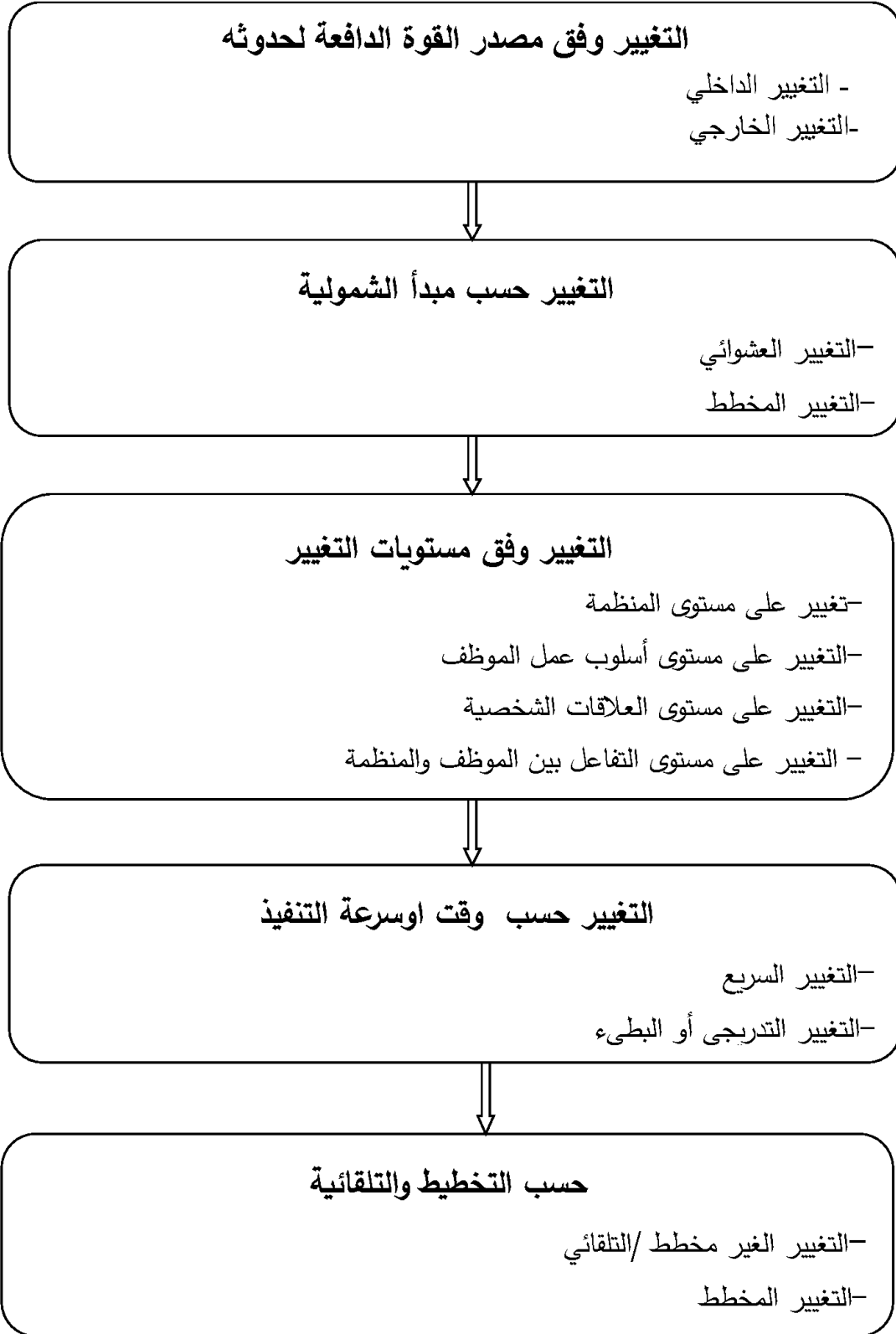
ج . التغيير على مستوى العلاقات الشخصية :

ويتم التغيير في هذا النوع من التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الموظف مدى الحياة.

د . التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والمنظمة :

ويشتمل هذا النوع على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات الموظفين ، وتغيير أسلوب اتخاذ القرارات ، وتحليل الأدوار واتباع منهج الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (7) أنواع التغيير





التغيير حسب موضوع التغيير

- التغيير المادي
- التغيير المعنوي

المصدر : من إعداد الأستاذ

ثانياً: مجالات التغيير

إن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواءً في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها والأفراد وحدهم أحياناً وأحياناً أخرى الأفراد والأنظمة معاً.

1-المجال التكنولوجي:¹

يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمتة أي كل الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية للمدخلات إلى مخرجات أما أبرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية.

¹مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 02، 2008، ص 33

2-المجال التنظيمي:1

ويسمى أيضا التغيير الهيكلي وهو نتاجًا للتغيير في استراتيجية المؤسسة بإعداد تصميم الوظائف وتقسيم العمل أو الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة أو في حال اندماج المؤسسة في مؤسسة أخرى.

3-المجال الإنساني (البشري):

يأخذ التغيير هنا شكل الزيادة أو النقصان إما باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح وفصل بعض الأفراد أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية أو نتيجة التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها،² واستثمارها في المجالات الاستراتيجية، الإنتاجية، التنافسية وحثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة وفي مثال ذلك أسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي والذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل والتجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري والتشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء والمرؤوسين.

4-سياسات وإجراءات وطرق العمل: ويتضمن هذا المجال:

- تغيير أساليب وطرق وإجراءات العمل وكذا الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما وهذا بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء.³

¹سعید بن عامر، " الإدارة وتحديات التغيير"،الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، ب ط، 2001، ص 205

²حسن إبراهيم بلوط، " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط

01، 2005، ص 343

³زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 39

5- إستراتيجية المنظمة: ويشمل التغيير إما الإستراتيجية الكلية للمؤسسة كالتغيير في الأهداف المسطرة مثل التوجه نحو أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، أو التغيير في الاستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية للمنظمة بمعنى ما يتعلق بقرارات المنظمة المتعلقة بتخصيص الموارد.¹

ثالثاً: الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

لتحديد المجال الذي يتم من خلاله التغيير فإنها ستمر بمجموعة من الخطوات نذكرها على النحو التالي:

الخطوة الأولى ← وجود ضغط للتغيير:

يتعرض في الغالب المديرين أو المسؤولين إلى مجموعة من الضغوطات التي تكون نتيجة لظهور مشاكل أو اختلالات تحول إلى عدم تحقيق المستوى المرغوب أو نتيجة عدم تحقيق الأهداف المسطرة مما يجعل هؤلاء يفكرون في عملية التغيير.

وهذا حسب طبيعة المشكل (مشكل بشري إنساني (نقص الخبرة أو الكفاءة مثلاً) أو مشكل تكنولوجي (الآلات قديمة... الخ).

الخطوة الثانية ← تحديد المشكلة والتعرف عليها:

كما قلنا في المرحلة السابقة فإن التعرض إلى ضغوطات يعني ظهور مشكلة في مجال معين (مشكل بشري، تكنولوجي، تنظيمي) أدى إلى ظهور اختلال يجبر المسي على تحديد طبيعة هذا المشكل الذي يحول دون الوصول إلى النتائج المرغوبة ومنه فإن تحديد طبيعة المشكل يُعد أمرًا ضروريًا وكذا فهم مجمل جوانبه وفهمها جيدًا حتى يمكن أن يحدد الحلول الممكنة.

¹كسنة أمحمد، "مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال"، غرناطة للنشر والتوزيع، ط 01، 2009، ص 105

الخطوة الثالثة ← ابتكار الحلول والالتزام بها:

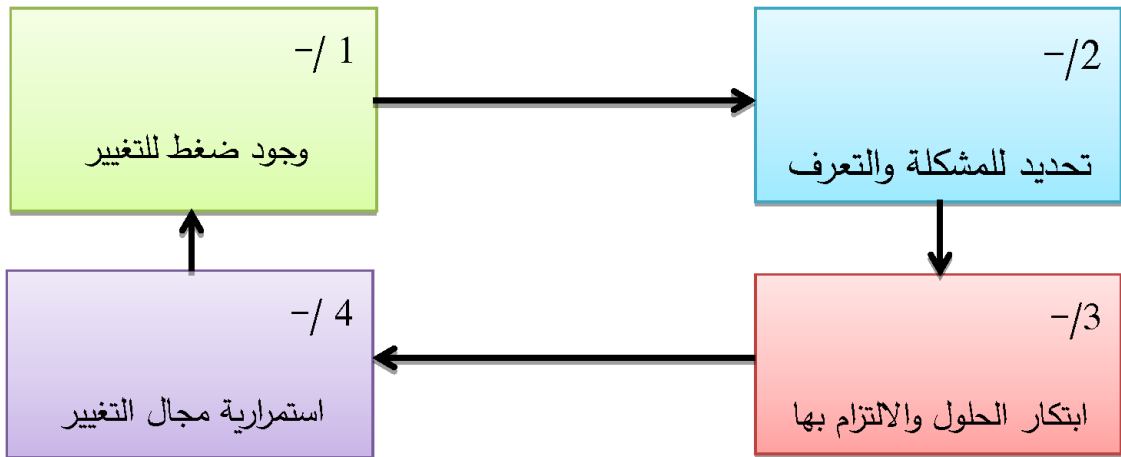
أي تحديد كل الحلول والإمكانيات الممكنة والمساعدة على حل المشكل والحد من آثاره السلبية، والتي تمكن المسير من الخروج من أنياب المشكل مع ضرورة الالتزام بتنفيذها ومنه تحقيق التغيير بطريقة صحيحة وبأقل ضرر.

الخطوة الرابعة ← استمرارية مجال التغيير:

أي أن تخضع عملية التغيير للاستمرارية والتغذية العكسية بطريقة تجعل من العملية ككل قابلة للتحسين المستمر.

ويمكن أن نبين هذه المراحل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): مراحل تحديد مجال التغيير



المصدر: من إعداد الأستاذ

يواجه القادة صعوبة إدارة وتنفيذ التغيير حتى ولو كان في صالح المؤسسة أو المنظمة لأن القيام بأي عملية للتغيير سواءً فيما يخص الأفراد أو الأنظمة يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد لها والتعاون والمشاركة في إنجازها، لذلك لابد لقادة التغيير مراعاة مدى تأثير الأفراد بهذه العملية وما هو رد فعلهم تجاهها، لأن الأفراد لا يقبلون إلا التغييرات المبررة بناءً على شرعيتها، مما يجعلهم يقاومون أي تغيير قد يخرج عن إطار الشرعية أو يضر بمصالحهم.

المحاضرة الرابعة: مقاومة التغيير

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

1- تعريف مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع ورفض الأفراد للامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم،¹ إذ يعتبر ذلك سلوكاً طبيعياً يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير فيمكن للمقاومة أن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المنظمة ويستفيدون من خدماتها.

هذه المقاومة يمكن أن تكون سرية وعندها تكون أسباب المقاومة شخصية، أو تكون علنية وعندها تكون المقاومة جماعية، بعد الاتفاق على الامتناع وخلق أسباب للرفض في شكل اضطرابات أو انخفاض معدل الإنتاج أو القيام بعمليات تخريب.²

2- أسباب مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع أسباب المقاومة لعملية التغيير إلى ما يلي:

- التغيير غير المدروس وغير المخطط له قد يجعل المسير يتخذ قرارات عشوائية قد تضر بمصالح العمل مما يجعلهم ينتفضون على قرارات التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير، يجب على المسير أو المغير أن يحدد أهداف واضحة ودقيقة ومفهومة تساعد على فهم النتائج المنتظرة من عملية التغيير.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير، قد يشعر العمال أنه لا يوجد هناك داعي للتغيير مادام الوضع الراهن مقبول.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير، يجب على المسير أو المغير إشراك العمال في عملية التغيير باعتبارهم هم من سيخضعون له ويتأثرون بنتائجه بالدرجة الأولى.

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 42

²Michel Barabel, Olivier Meire, op.cit., p 47

- الارتياح للوضع الحالي والتخوف من نتائج التغيير أو من المجهول.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية.
- وجود نتائج سابقة سيئة عن التغيير.
- انعدام الثقة في القائمين بالتغيير.
- الخوف من فشل التغيير.

3-العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من العوامل قد تزيد أو ترفع من درجة المقاومة لعملية التغيير داخل المنظمة والتي نلخصها في النقاط التالية:

أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: إن فرض التغيير على العمال والموظفين داخل المنظمة وبطريقة تعسفية قد يخلق شعوراً بالاضطهاد، بحيث يرونه تهديداً لمصالحهم ومراكزهم وهذا يرفع من درجة رفضهم ومقاومتهم لبرنامج التغيير عكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم.

ب- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة: بحيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج - تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: في هذه الحالة يقوم العمال والموظفين بالالتفاف حول رأي موحد، مشكلين بذلك قوة معاكسة لعملية التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الفرد كلا على حدى، لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد.

ثانياً: السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

1-العوامل المؤثرة على ردود فعل الفرد اتجاه التغيير:

ارتبطت مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني والذي يتشكل بدوره بفعل مجموعة من العوامل نذكر منها:

- العوامل النفسية: وتشمل كلا من الشخصية، الإدراك، طرق التفكير، الدوافع والاتجاهات وكذا الخبرات.
- العوامل الاجتماعية: وتضم علاقات التفاعل الاجتماعي، ضغط البيئة الخارجية.
- العوامل الثقافية: وتضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- العوامل التنظيمية: وتشمل تقسيم العمل والسلطات والمسؤوليات.
- العوامل الاقتصادية: وتتركز أساساً في الرواتب والمكافآت والحوافز المادية.

كل هذه العوامل تؤثر وبطريقة مباشرة على شخصية الفرد وعلى سلوكياته ومنه على رد فعله اتجاه التغيير، والجدول التالي يبين سلوكيات أو ردود أفعال الأفعال للتغيير حسب نظرتهم أو ثقتهم له:

الجدول رقم (01): نظرة العامل واستجابته للتغيير

مدى الاستجابة للتغيير	تقييم ونظرة العامل للتغيير
يقاوم علناً ولا يخاف	1- يرى أن التغيير ضار وهدام
يقاوم سراً	2- يرى أن التغيير قد يمثل تهديداً لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	3- يرى أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في إحداثه وإنجاحه	4- يرى أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف

المصدر: من إعداد الأستاذ

2-المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال كالتالي:¹

2-1- السلوك الدفاعي العنفي والضمني المستتر: يعتبر التعامل مع أشكال المقاومة الظاهرة سهلاً عموماً إذا ما قارناه بالمقاومة السرية وذلك لأن المقاومة الظاهرة تكون علنية وواضحة المعالم عكس المستترة أو السرية التي تكون مجهولة وصعبة التعرف على مظاهرها والأطراف المشاركة فيها ومن بين الأمثلة:

- السلوك العنفي يتمثل في تباطؤ في الإنتاج، اضطرابات، الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

- السلوك السري يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة، فقدان الدافعية للعمل، ظهور ظاهرة التأخر في العمل...إلخ.

2-2- المقاومة الفردية أو الجماعية: المقاومة الفردية تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على المستوى الفردي أما المقاومة الجماعية فيقصد بها أن عدم قبول التغيير يكون على مستوى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

كما أن درجة المقاومة وشدتها تكون أكبر في الجماعة وتأثيرها أوسع مما هو في المقاومة الفردية.

2-3- المقاومة المؤقتة أو المستمرة: ترتبط مقاومة التغيير في حقيقة الأمر بمدى ادراك وفهم الأفراد لأهداف وإيجابيات التغيير، وبالتالي فإن مقاومة التغيير تتبع من قناعة وفهم الأفراد لحقيقة التغيير وأهدافه، وإذا تحقق ذلك تزول المقاومة ولكنها قد تستمر أكثر

¹جادلي سمر، " استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2017، ص 95

ليس لعدم فهم العمال للتغيير المقترح بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المؤسسة.

2-4- المقاومة الإيجابية أو السلبية: تتنوع مقاومة التغيير في المنظمة بكونها إما سلبية أو إيجابية فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في ملأ استمرار الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

2-5- المقاومة السلمية أو العدائية: إن مقاومة التغيير في المنظمة لا تكون بالضرورة مقاومة عدائية في الأغلب، ففي بعض الحالات تكون سليمة، حيث أن أضرارها مثلاً لا تتسبب في توقف العمل بشكل تام بل تقتصر على بعض مظاهر سوء التفاهم، ومن جهة أخرى قد نجد أن المقاومة العدائية تصل إلى تخريب معدات وآلات المؤسسة أو تعطيلها ويعتبر هذا الشكل من أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

3-مراحل ردود الأفعال على التغيير:¹

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير، إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي:

- **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف؛

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42

- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير؛
- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قد قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث؛
- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر ورمي اللوم عليه باعتباره السبب في التغيير الذي حدث؛
- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير؛
- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام؛
- **القبول:** وهو خضوع الفرد أو تحمسه للوضع الجديد بعد التغيير.

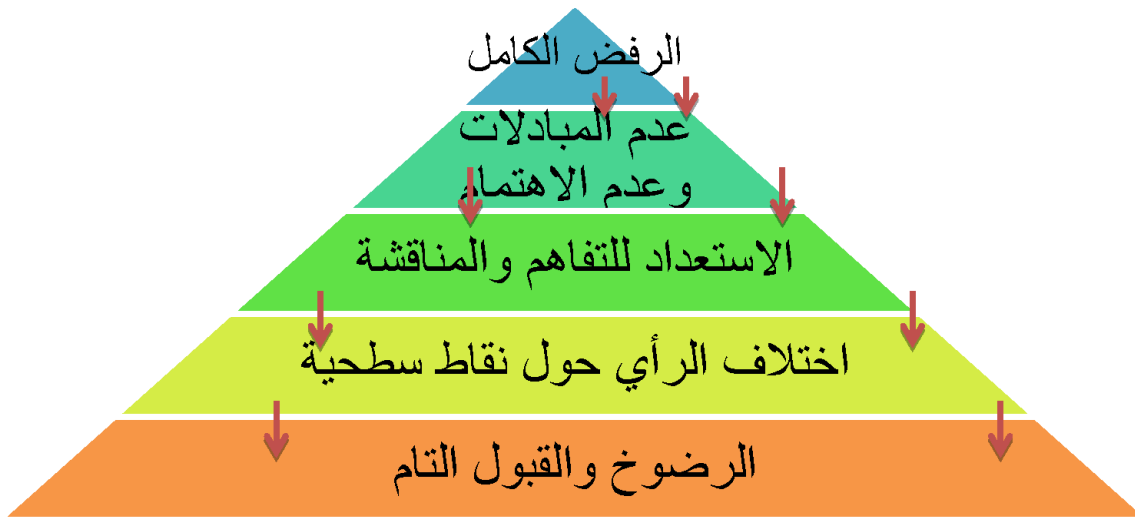
ثالثاً: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

1-درجات مقاومة التغيير في المنظمات

تتراوح درجات ردود أفعال مقاومي التغيير من الرفض الكامل للتغيير.

والشكل التي يبين درجات مقاومة التغيير في المنظمة.

الشكل رقم (9): درجات مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الأستاذ

- **الرفض الكامل:** وهي أقصى وأصعب درجات المقاومة، بحيث يرفض تمامًا الفرد محتوى التغيير ويتصدى له بجميع الطرق معتبرًا برنامج التغيير خطرًا على وجوده واستمراريته داخل المنظمة.
 - **عدم المبالاة وعدم الإهتمام:** في هذه الحالة الفرد لا يعير أي اهتمام لبرنامج التغيير ويعتبر وجوده لا حدث في المنظمة، وأن وجوده غير ضروري، هذه الحالة من رد الفعل تعتبر شكل من أشكال الرفض إلا أنها أقل حدة من سابقتها.
 - **الاستعداد للتفاهم والمناقشة:** في هذه الحالة يكون الفرد مهياً نفسياً لمناقشة محتوى برنامج التغيير ومستعد للتفاهم مع المغير حول أهم النقاط التي جاءت به، في هذه المرحلة رد الفعل يكون أكثر انفتاحًا من الحالتين السابقتين.
 - **اختلاف الرأي حول نقاط سطحية:** في هذه الحالة الفرد أصبح موافق بدرجة كبيرة على محتوى برنامج التغيير ولم يبقى سوى بعض النقاط الثانوية والتي أدى توافقها عليها، تكون الموافقة النهائية جائزة.
 - **الخضوع أو القبول التام:** في هذه الحالة يتم قبول برنامج التغيير بصفة كلية ويتم أيضا دعمها وتنفيذها.
- هذه الحالة تعتبر عكس المرحلة (الحالة) الأولى.

2- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ستة طرق أو استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير داخل المنظمة والحد منها:¹

- أ- **استراتيجية التعليم والاتصال:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف عليها وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض

¹سعيد بن عامر ، " استراتيجيات التغيير والتطوير منظمات الأعمال"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2009، ص 136

للمجموعات أو مذكرات وتقارير، أي مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح وبإبلاغهم بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور أو نقص المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقت طويل.

ب- استراتيجية المشاركة والاندماج: أي السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة تزيد من ولاءهم، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

وتؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ. من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها أنها تستغرق وقت طويل مثل الأولى.

ت- استراتيجية التسهيل والدعم: أي توفير الدعم المعنوي والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوي، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً للمكلفين بالتغيير.¹

تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير إلا أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة.

¹بلال خلف سكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص

ث- استراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية 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.

ج- استراتيجية الاستقطاب: بموجب هذه الطريقة يتم استقطاب ووضع الفرد أو العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادفته على عملية التغيير، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال.

ح- استراتيجية الإكراه الظاهر أو الضمني:¹ بموجب هذه الطريقة يجبر الأفراد على قبول التغيير فيهددون سرّاً أو علناً بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك المغير قوة كبيرة، واهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء الأفراد من المغير.

3- الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:

أ- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل منسق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 44

من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الأفراد قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

ب- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات 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 علمًا بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

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

ث- تكتشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.¹

تعمل المنظمات اليوم في ظل بيئة حركية سريعة التغيير واصبح التكيف مع هذه المستجدات أمرًا بالغ الأهمية وخاصة أن الهدف الرئيسي لهذه المنظمات هو البقاء والاستمرار وهذا ما يستدعي منها ضرورة التأقلم والتكيف وكذا التفاعل مع ما هو قائم في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، وفي هذا الموقف نجد المنظمة نفسها مجبرة على البحث عن طرق وسبل للاستجابة لما فرضته البيئة عليها، ولعل التغيير هو انجح العمليات التي تقوم بها منظمات اليوم لمسايرة مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة إلا أن التغيير يستوجب خطة أو استراتيجية تساعد على التكيف مع تلك المتغيرات وهو ما سنتطرق إليه في هذه المحاضرة.

¹الصيرفي محمد، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ب. ط، 2007، ص 108

المحاضرة الخامسة: استراتيجيات
وتصنيفات إدارة التغيير

أولاً: استراتيجيات إدارة التغيير

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقاً لاستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ. ابرز هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية البراعة القيادية: وتستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقاً لتوقعاته.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل، وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية أو الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

3- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومة أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه، أو خوفهم منه فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير

وراعبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب التقنية التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

4- استراتيجية القوة القسرية: وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل لإحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بالعقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وبعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى والثانية قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام استراتيجية القوى القسرية فهناك ظروف ستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

5- استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: إذا كانت الإدارة العليا لا تدعم التغيير أو تعطيه جهداً بسيطاً لأي كاد يذكر، وهي المثل الأعلى لبقية المستويات الإدارية، فمن المشكوك فيه الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير، وعلى العكس من ذلك، إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير قد يكون ذلك كافياً بحد ذاته. وتجدر الإشارة هنا أن دعم الإدارة العليا لوحده قد لا يكون كافياً حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

6- استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: حيث أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه. ويمكننا ربط التقدير والاحترام، الإطراء، المركز

الاجتماعي، والمكافآت المالية بمدى الانخراط في عملية التغيير مما يعزز اتجاهات التغيير ويدعم الإيمان بفوائده.

7- استراتيجية التحليل الميداني: إن تقنية التحليل الميداني من افضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير، والفكرة وراء هذه الوسيلة تتمثل بأن هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا استطعنا الإحاطة بهذه القوى فإن باستطاعة إدارة المؤسسة أو فريق عمل منها أن يحلل هذه القوى التي تعمل على إيجاد مركز توازن جيد، ذلك أنه بالرغم من وجود قوى تضغط باتجاه التغيير إلا أن هذه القوى يمكن إبطال مفعولها من القوى التي تضغط باتجاه مقاومة التغيير والمحافظة على التوازن الراهن، وعليه فإن تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد تغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه، وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

8- استراتيجية إثارة عدم الرضا على الوضع الحالي: وتجدر الإشارة هنا إلى عدم الرضا قد يكون موجودا فعلا وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضا، ولكن إذا كان عدم الرضا والارتياح للوضع القائم موجوداً فيتوجب القيام بإثارة أو تشوير دافعية عدم الرضا وذلك بالتركيز على سلبيات المؤسسة، خاصة فيما يتصل بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل، وحيث أن البيانات والمعلومات عامل هام في توضيح الانحرافات، فمن الأهمية بإمكان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح أو التصويب.

9- استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من اقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره، إن المشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلاً وناجحاً، كما تساعد المشاركة في

صنع القرارات واتخاذها في إيصال فحوى ومحتواه وتزويد المشاركين بالمعلومات
الضرورية عن هذا النشاط.¹

ثانياً: نماذج إدارة التغيير²

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير
غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير لأن ما يحقق النجاح
لمنظمة ما في إطار التغيير، هو ليس بالضرورة ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده
في المنظمات الأخرى، ومع ذلك هناك اتجاه في مضمار صياغة نماذج واستراتيجيات
التغيير لأن يشتمل الأخير على عنصراً واحداً أو أكثر من العناصر الأساسية في
المنظمة وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل
ذات الصلة بالتغيير.

ومن بين أهم النماذج ما يأتي:

1- نموذج كيرت ليوين: ³

لقد طور ليوين نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون
أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما
طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

¹ محمد الصيرفي، " إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ب. ط، 2007، ص 85-88

² نفس المرجع، ص ص 69-84

³ شريفي مسعودة -إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة - أطروحة دكتوراه

تخصص إدارة الأعمال جامعة شلف 2016/2015 ص71

1-1- إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما سهل ويساعد على إذابة الجليد " اختفاء السلوك الحالي" الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بآلام شخص اخر اكتشف أفكارا جديدة.

هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الإهتمام المناسب، وتهدف المرحلة كما يعتقد (فلمر) إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ويعتقد (شين) بأنه يمكن إذابة الجليد "اختلاف الممارسات والاتجاهات الحالية" بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، وتؤكد على أهمية دور الإدارة وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

1-2- التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة

1-3- بحيث يسلك الفرد سلوكا جيدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة،

وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، ويشير (سكين) إلى أن هذه المرحلة تضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

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 بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

1-4- إعادة التجميد: وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير وفي هذه المرحلة يعتبر ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

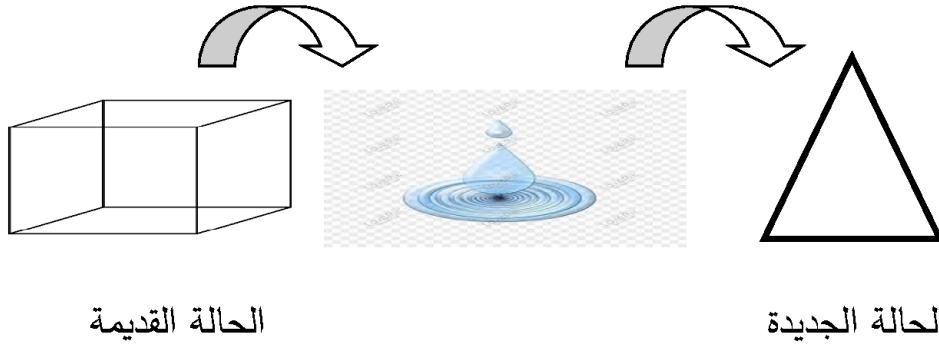
لنأخذ مثال عن هذا النموذج:

إذا كان لديك مكعب كبير من الجليد ونريد شكل مخروطي ماذا نفعل؟

يجب علينا أولاً إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (إذابة الجليد) ثم يجب علينا وضع الثلج المذاب في الشكل الذي نريده (التغيير) وأخيراً يجب أن نعيد عملية التجميد مرة أخرى في الشكل الجديد (تثبيت التغيير).

و الشكل الموالي يبين ما ذكرناه :

الشكل رقم (10): نموذج لوين

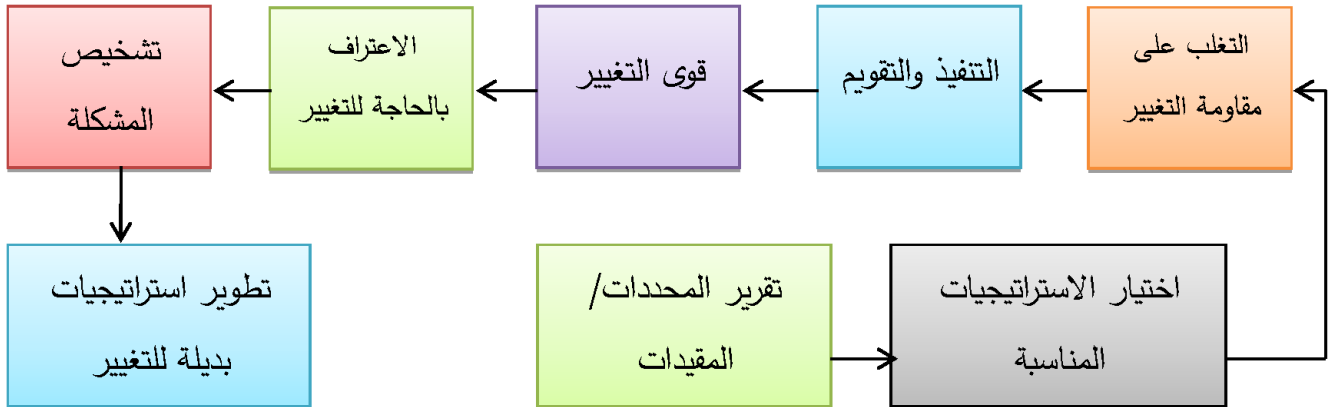


المصدر : من إعداد الأستاذ

2- نموذج Ivancevich في إدارة التغيير:¹

يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي يوضحها الشكل التالي بإيجاز لكل خطوة/ مرحلة.

الشكل رقم (11): مراحل عملية التغيير



المصدر: محمد الصيرفي، " إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 72

¹ شريفي مسعودة -إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة نفس المرجع السابق ص

وستتطرق إليها فيما يلي:

- **قوى التغيير:** وهي مسببات التغير الداخلية والخارجية.
- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما انه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- **تطوير بدائل واستراتيجيات / أساليب التغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:
 - تغيير البناء التنظيمي؛
 - تغيير الناس؛
 - تغيير التقنيات؛

• تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة؛

• ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

3- نموذج بيتر: تتضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار إليها بيتر وسبقه بذلك القيت ما يأتي:

أ- المهمات: تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

ب- التكنولوجيا: وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (أي بالمعدات والمكائن) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل).

ج- الهيكل: يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، نظم تدفق العمل، الإجراءات، درجة المركزية واللامركزية وغيرها.

د- القوى العاملة: وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين، وغيرها. وليست عناصر التغيير الأساسية المشار إليها (المهمات، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها، وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراصة مع بعضها، وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها

4- نموذج هليكال وسلوكوم: يمكن أن نظهر هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج هليكال وسلوكوم



المصدر: محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 79.

ويتضمن هذا النموذج العناصر التالية:

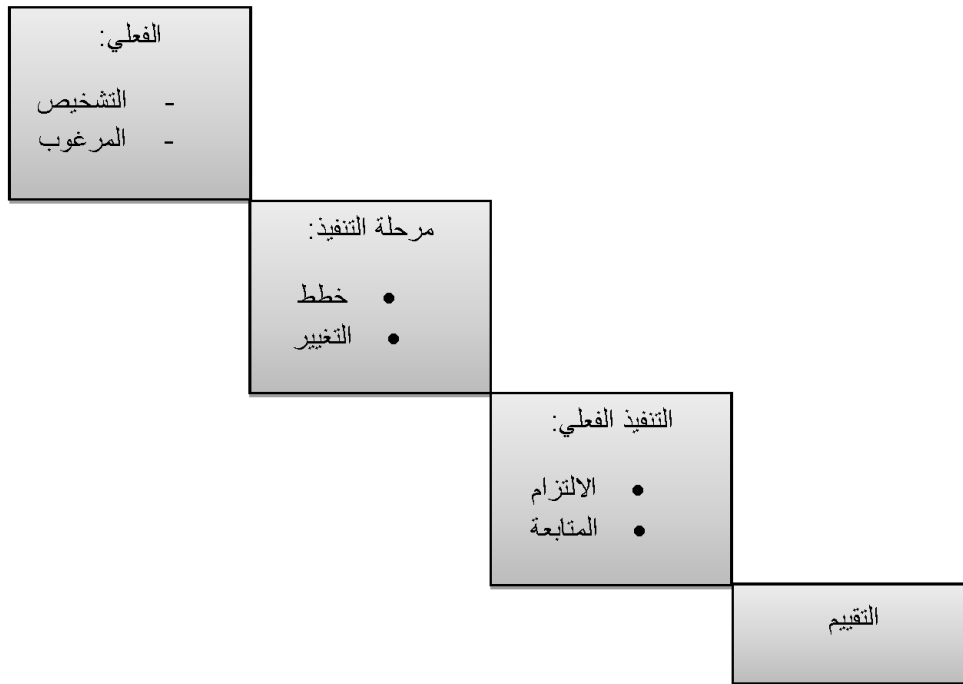
- معرفة مصادر التغيير؛
- تقدير الحاجة للتغيير؛
- تشخيص مشكلات المنظمة؛
- التغلب على مقاومة التغيير؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛
- وضع استراتيجيات التغيير؛
- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة؛
- متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

5- نموذج لورنس ولورش: يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على إنجاز اربع مراحل أساسية للتغيير هي:

- ❖ **مرحلة التشخيص:** وتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها؛
- ❖ **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوءها وضع تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير؛
- ❖ **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة؛
- ❖ **مرحلة التقييم:** حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويوضح الشكل التالي تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش.

الشكل رقم (13): نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط



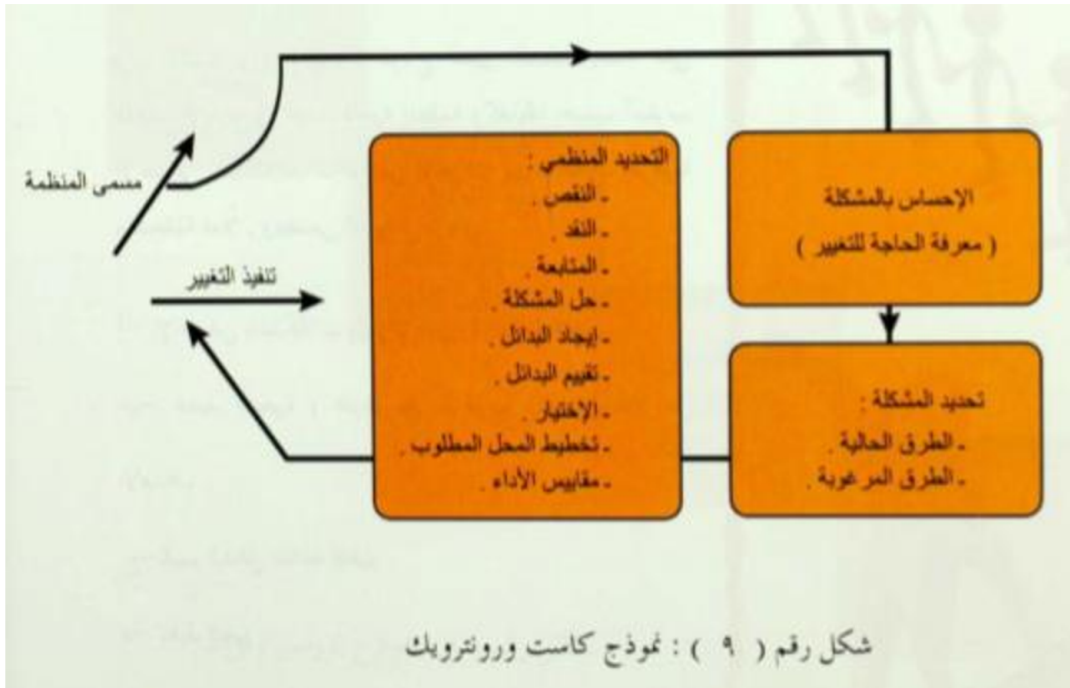
المصدر: محمد الصيرفي، نفس المصدر السابق، ص 81.

5- نموذج كاست ورونزويك: يرى كاست ورونزويك أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناتجة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً. ويتضمن النموذج ما يأتي:

- الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير؛
- تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الأهداف؛
- تقييم البدائل المتاحة للتغيير؛
- تنفيذ التغيير؛
- متابعة وتقييم النتائج.

ويبين الشكل التالي النموذج أعلاه.

الشكل رقم (14): نموذج كاست ورونزويك للتغيير المخطط



المصدر: محمد الصيرفي، نفس المصدر السابق، ص 82

7- نموذج كريتر : أشار كريتر إلى أن سياسة التغيير الناجح تمر بستة

مراحل يتأثر بعضها ببعض، ولاسيما خلال ظهور ردود الأفعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة لمرحلة أخرى، وهي:

1-مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير؛

2-مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية؛

3-مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق؛

4-مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل؛

5-مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج؛

6-مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

ويوضح الشكل التالي طبيعة النموذج أعلاه

الجدول رقم (02): نموذج كريتر حول ديناميكية التغيير الناجح في المؤسسة

المرحلة	رد الفعل لدى هيكل السلطة
المرحلة (01) الضغط على الإدارة العليا	اليقظة للقيام بالعمل
المرحلة (02) التدخل من الأعلى	إعادة التكييف لمعالجة المشكلات الداخلية
المرحلة (03) تحديد مجالات المشكلات	التعرف على خواص المشكلات
المرحلة (04) ابتكار حلول جديدة	الالتزام باتجاه جديد في العمل
المرحلة (05) تجريب الحلول الجديدة	بحث النتائج
المرحلة (06) تعزيز النتائج الإيجابية	قبول الإجراءات الجديدة

المصدر: محمد الصيرفي، نفس المصدر السابق، ص 84.

والاستراتيجيات الثلاث السابقة مكملة لبعضها البعض ومترابطة، وذلك على النحو التالي:

✓ استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات... الخ؛

✓ استراتيجيات تغيير السلوك: وتشمل الجهود المتاحة الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفرق، وتدريب الحساسية؛

✓ استراتيجيات التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة..

8- نموذج جون كوتر للتغيير :

يقترح كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية:

أ- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ب- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ت- تطوير رؤية واستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

ث- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

ج- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

ح-تحقيق مكاسب/ إنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية (لموسة)، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد تُرغم العاملين في المنظمة على الطاعة ولكنها لا تلهيهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني في العمل.

ومنه فالعملية الإدارية في المنظمة هي في جوهرها عملية قيادة بالمقام الأول.

المحاضرة السادسة: الثقافة
التنظيمية والتغيير

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة، ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة التنظيمية: تتعدد التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشتمل مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العمال والزبائن وطرق إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها أعضاء التنظيم.

ومن بين التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية نذكر:

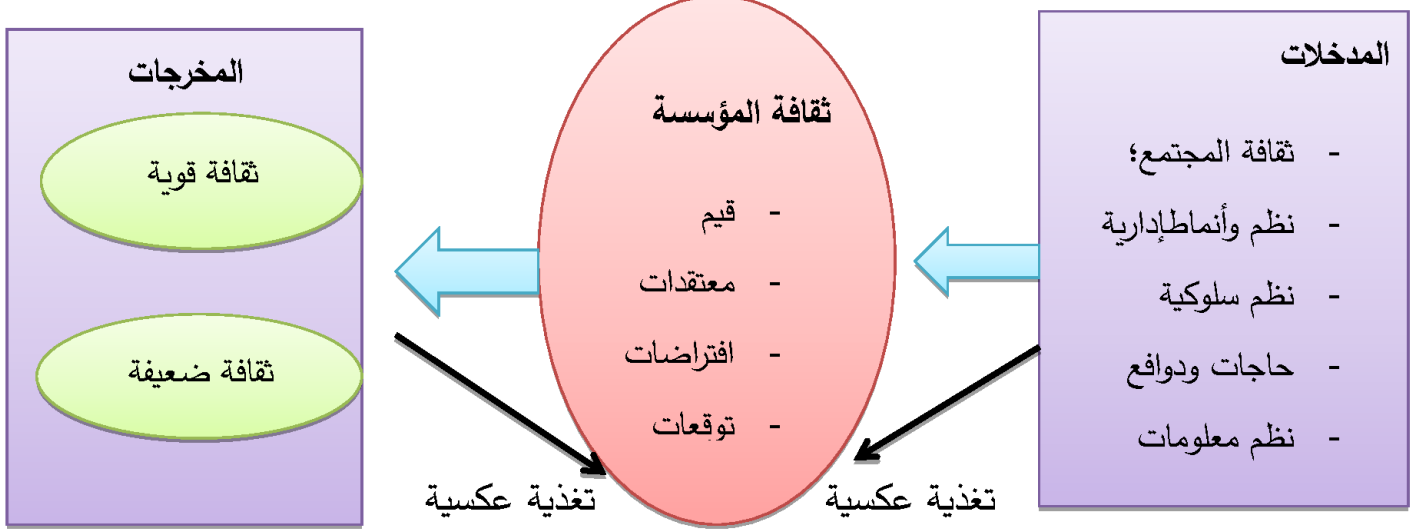
- يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".¹
- أما (E.Schien) فيعرفها على أنها: " مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها أو بصفة أخرى مجموع المسلمات الأساسية للأفراد والتي يدركونها من خلال التعلم والتجارب الناتجة عن المشاكل السابقة حتى يتحقق التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ليعمل الجميع بطريقة مرضية".²

¹موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، " تحليل السلوك التنظيمي"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، ط 1، 1995، ص 403

²مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، " الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

- ويرى (Kennedy-Deal) أنها: " الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلاً لمنظمة معينة".¹ وبصفة عامة يمكن أن نقول بأن الثقافة التنظيمية هي:
- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛
 - مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة، كما أنها تمثل نظاماً.²

الشكل رقم (15): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: علي عبد الله، " التحولات وثقافة المؤسسة"، نقلا عن Benjamine Scheides, Organisational climat (sau Fransion), Boss Publishers, 1990, p 155

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على ثقافة المنظمة أهمها:

- بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
- القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراسات من خلال التجربة.

¹Deal R et Kennedy.S " Corporate cultured the ritos and rituals of corporate life", reading MA. Addison Wesley, 1982, p5

²نستائحة عائشة، " إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة (المنظمة)", مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 119

- تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشاكل.

2-أنواع الثقافة التنظيمية:

يرتبط امر تقييم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك، وسوف نتطرق في هذه الحالة إلى نوعين أساسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناءً على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية ومدى ثقافتهم وتشاركتهم لها (عنصر الإجماع).¹

أ- الثقافة القوية: تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية، عندما يقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات... إلخ. ويسعون لتعليمها لكل فرد جديد بشكل عفوي وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على:²

- عنصر الشدة ← ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تماك أعضاء المنظمة.
- عنصر الإجماع ← أي مشاركة جميع الأفراد في نفس القيم والمعتقدات في المنظمة ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة.

ب- الثقافة الضعيفة: تعتبر الثقافة الضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبعث كل واحدة على السيطرة والهيمنة ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وتهرب الإطارات منها، ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلباً على المردودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها. ومن هنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين أعضائها ونجاح الثقافة

¹حسن حريم، " إدارة المنظمات - المنظور الكلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 268

²محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن،

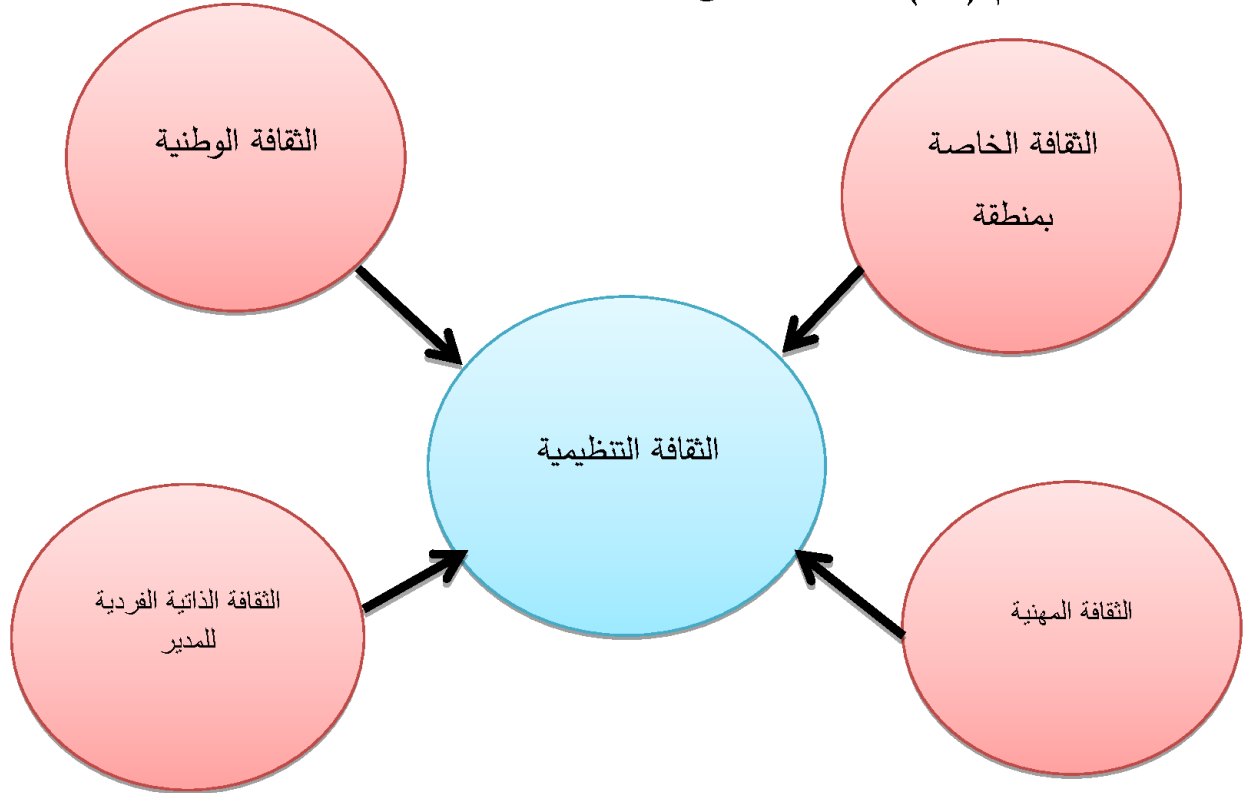
التنظيمية يتوقف على شرحها لجميع العاملين ومساعدتهم على فهمها وتطبيقها والالتزام بها. كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قناعاته الخاصة والقيم التي يؤمن بها وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة.

3- مصادر الثقافة التنظيمية:

تتشكل كل منظمة مهما كان حجمها من مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد

مصدرًا لها

الشكل رقم (16): التأثيرات على الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الأستاذ

يستنبط من الشكل أنه تتكون وتتأثر الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

- المحيط الثقافي الخارجي: الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.

- طبيعة العمل: والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية.

- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة.

4- مستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها:

4-1 - مستويات الثقافة التنظيمية: تتعدد مستويات الثقافة التنظيمية بتعدد الجماعات والشرائح المرتبطة بالمجتمع التي ينتمي إليها الأفراد حيث تتمثل المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المؤسسة، إضافة لثقافة الجماعات المهنية، وفيما يلي سنقوم بإعطاء شرح بسيط لكل من المستويات الثقافية المذكورة:

أ- ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم المنظمة عن طريق العمال، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسية، وتعمل المنظمة داخل الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة وأهدافها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب عليها أن تكون استراتيجية ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ب- ثقافة النشاط (الصناعة): إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها متقنة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير

على نمط اتخاذ القرار، مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

ت- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ السياسات والقرارات الخاصة بالمنظمة وتحقيق أهدافها.

ث- **ثقافات الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإدارات السامون، إدارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، عمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: الأقسام، المصالح، الورشات، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) عمل ويتعين على الإدارة إحداث نوع من التلائم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. ومنه فإن للثقافة التنظيمية عدة أنواع حيث تنتشر هذه الثقافة عبر مستوياتها المختلفة وبواسطة تفاعل أهم عناصرها.

4-2- محددات الثقافة التنظيمية: هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية نوضحها كما يلي:

أ- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة نوعية القيادات التي تناولت إدارتها جزء من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

ب- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ت- **التكنولوجيا:** تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة الزبائن والمهارات الشخصية.

ث- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من زبائن ومنافسين وموردين وعمال، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتتشكل بها ثقافتها.

ج- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العمال للأساليب المستخدمة في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العمال والعكس صحيح.

ح- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة الزبائن، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية).

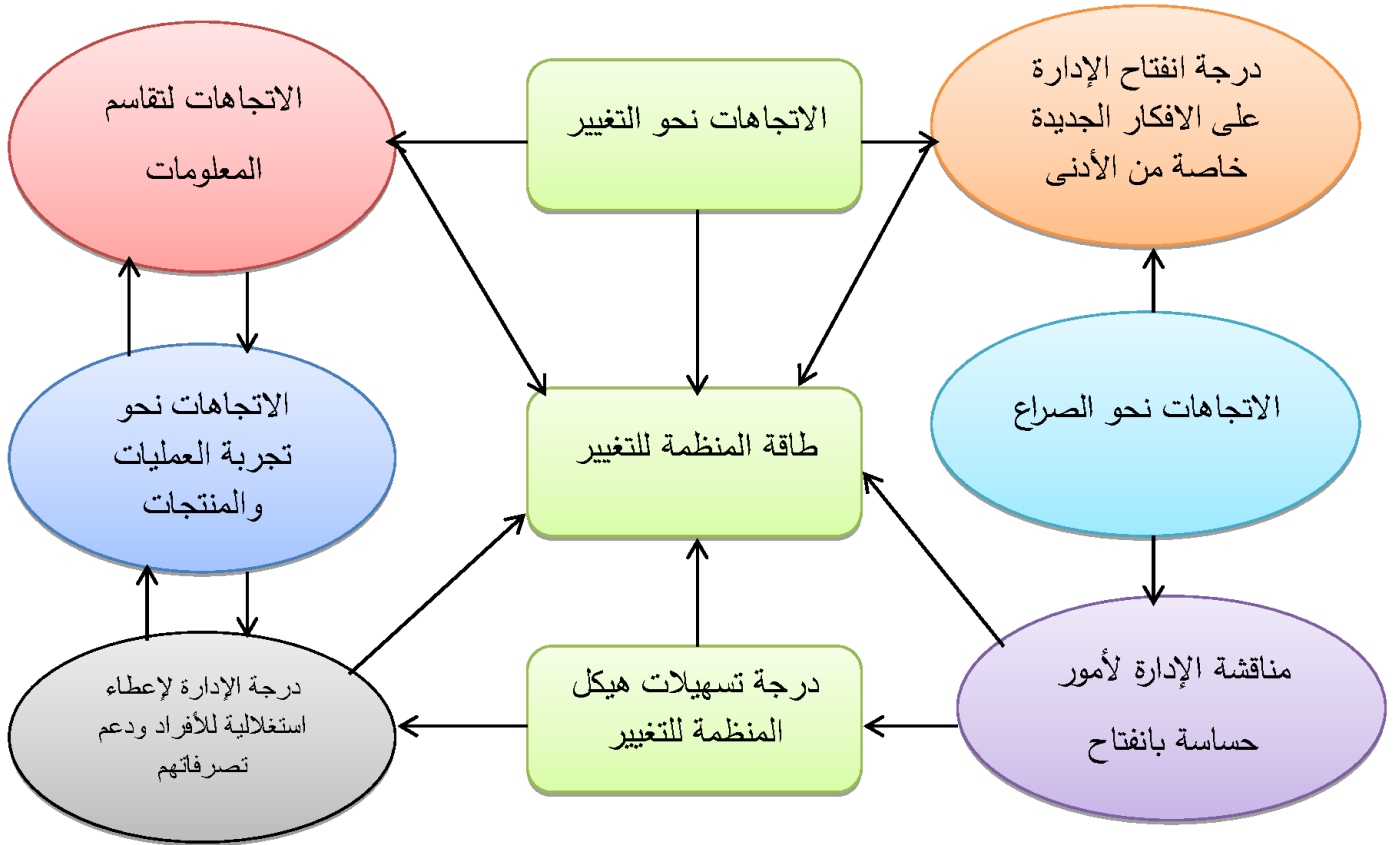
ثانيا: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المنظمة

1- **تعريف التغيير الثقافي:** يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى التكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ولسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن لأي كان

الخلاص منها:¹ فلا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة.

ومنه يمكننا القول بأن التغيير في ثقافة المنظمة يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، كما يبين الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): ثقافة المنظمة والتغيير



المصدر: نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات عمان، - الأردن - دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004 ص 120

2-دوافع التغيير التنظيمي :

ولقد تعددت وتنوعت دوافع ومبررات التغيير الثقافي نذكر منها:

¹دافيد ولسون، " استراتيجية التغيير، مفاهيم، ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة نجية عمارة، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 121

- **التغيير في القيادة:** إن التغيير في القيادة يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة وبت قيم ثقافة جديدة،¹ بشرط أن يتوافر لدى القائد الجديد رؤية بديلة واضحة لم يجب أن تكون عليه المنظمة وقيم أساسية جديدة ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تمر بها المنظمة.²
- **طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة:** إن تعرض المنظمة لازمة أو القدرة على التنبؤ بحدوثها يوجب عليها إدخال التغييرات المطلوبة باعتبارها إحدى الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها وقصد إنجاح هذه التغييرات ينبغي على الإدارة أن تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار بحيث تسعى إلى تكييفه مع الوضع الجديد.³
- **مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة:** حيث أن مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمها السائدة، فدخل المنظمة مثلاً في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الأفراد غير مرتاحين ويميلون أكثر إلى إجراء عملية التغيير، والتي تساعد على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين صورتها وسمعتها في السوق، هذا ما يحقق الرضا لدى الأفراد ويزيد من ارتياحهم لتحسين أوضاع منظماتهم.
- **ضعف الثقافة السائدة:** إن الثقافة الضعيفة تستوجب من قيادة المنظمة تغييرها وتجدد الإشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير هذا لأنه كلما كانت الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة كلما ازداد اتفاقهم على قيمها، كلما كان من الصعب تغييرها.⁴

¹ محمد قاسم القربوتي، "إدارة الأفراد"، المرشد الجامعي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في

القطاعات العام والخاص، ط 01، شركة المطابع النموذجية، عمان، 2000، ص 298

² حسن حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 270

³ محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص 297

⁴ حسن حريم، مرجع سابق، ص 271

المحاضرة السابعة: قيادة التغيير

أولاً: مفهوم قيادة التغيير

1- مسؤولية إحداث التغيير في المنظمة:

تسند مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى المسؤول الأول أو القائد وذلك تبعاً لنمط القيادة المتبع: سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي.¹ فيعتبر المبادر إلى التغيير والمخطط له والمسؤول عن تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المنظمة وردود الأفعال تجاهه لمعرفة لنقاط الضعف في إدارته والواجب تغييرها.

ويبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها والتي تمثل طريقة في الوصول إلى المستقبل،² كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة والمستخدمه كمدخلات للعملية التغييرية.

يحتاج التغيير إلى قيادة ودعم من قبل الإدارة العليا فهي المسؤولة عن التخطيط ووضع الخطط البديلة فهي تقود عملية التغيير من خلال التسويق له، تطوير معايير أداء يتم التقييم على أساسها، الاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الأخرى.³

إلا أن المستفيد الأول من إحداث التغيير الهادف إلى التنمية الاقتصادية هم الأفراد سواء كانوا سكان المجتمع أو عمال المؤسسات⁴ من خلال التحسين في الأوضاع الاجتماعية أو الوظيفية في الأجلين الطويل والقصير بعد القضاء على سلبيات الوضع القائم والتحسين في السلوك والعلاقات وتعديل الهياكل التنظيمية.

¹ فريد النجار، " التغيير والقيادة التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب. ط، 2007، ص 60

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 337

³ محمد قاسم القربوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2003، ص 384

⁴ زكريا الدوري، نجو العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، " وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 221

2-التعريف بقيادة التغيير: إن المؤسسات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قيادين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير.¹

إن الشروع في العملية التغييرية يتوقف على القيادة الإدارية فالقائد التغييرى هو المبادر لإحداثها وبالتالي هو مستعد لتحمل كل المخاطر التي تحملها العملية، فكلما كان التغيير شاملاً كانت المخاطرة أكبر ونجاحه يتوقف على درجة تقبل الأفراد ودعمهم له.

2-1- تعريف القيادة: تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث تغيير إيجابي وتحقيق الفعالية، بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل الإدارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية.²

2-2- تعريف قيادة التغيير: أما قيادة التغيير فهي مجموع المعارف الفنية والطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة.

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 82

²عبد الوهاب سوسي، " المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ب. ط، الجزائر، 2009، ص 75

إن قيادة التغيير ضرورة قيمة تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمنظمات نحو النمو أما القائد التغييري فيسعى الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير فالقيادة التغييرية تحتوي على المهام التالية:¹

- تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص والمتضمن العناصر التالية (الشفافية، الاستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية، التقنية)؛
 - تحديد هدف التغيير بدقة حسب الوضع المرغوب؛
 - إعداد رؤية مشتركة وكذا الاستراتيجية والتي تأخذ في عين الاعتبار العوامل المستهدفة والوسائل والموارد اللازمة؛
 - التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية؛
 - ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد وإدارة التحول إلى الوضع المرغوب أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع؛
 - المتابعة والمراقبة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها؛
 - الإعلان عن النتائج المحققة والفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص.
- وحتى تنجح عملية التغيير لابد من أن تتوفر في قيادة التغيير مجموعة من الخصائص أهمها:

- ❖ **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات:** أي قدرة الإدارة والتنفيذيين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير؛
- ❖ **القدرة على إحداث التغيير:** أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير داخل المنظمة؛

¹علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 1،

- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وهذا من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية؛
 - ❖ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: ويتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات.
 - ❖ القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير.
 - ❖ القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جديدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات.
 - ❖ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
 - ❖ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة بقيم مؤسسية وفردية.
- 3- مبادئ قيادة التغيير:

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير النجاح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

- 3-1- الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.

3-2- فهم عملية التغيير: ينبغي على قائد التغيير أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:

- تشجيع الموظفين أو العمال على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها؛
- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير؛
- أن ينظر إلى قوة مقاومة التغيير إلى قوة دافعة إيجابية؛
- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد؛
- تقدير الصعوبات المحتملة؛
- إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.

3-3- بناء العلاقات: لقد اثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة. فكلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، لذلك يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

3-4- إنشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في:

- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة؛
- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الأخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات) وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية:

✓ إم الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها؛

✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها؛

✓ أن وجود المعرفة بدون علاقات تؤدي إلى تخمة المعلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات.

3-5- إنشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

ثانيا: القائد المغير

1- مفهوم القائد وسمات الشخصية القيادية:

1-1- تعريف القائد: يعد القائد ذلك الشخص الذي يشغل الدرجة أو المنصب الأعلى والأهم في المنظمة ورغم ذلك فإنه ليس كل من يملك السلطة أو يشغل أعلى المناصب يتمتع بروح القيادة الشرعية والشخصية القيادية، حيث أن هذا النوع من الشخصيات لا يركز إلى الموقع أو الرتبة بل يركز على القدرة والفعل والأداء والكفاءة.

1-2- أهم سمات الشخصية القيادية:

تتسم شخصية القائد بمجموعة من السمات أو الصفات نذكر منها:

- القدرة على البحث والتقييم وجمع المعلومات المتفقة مع حاجة منصبه؛
- يدرك الأهداف العامة لما هو مسؤول عن قيادته؛
- لديه من المهارات والتجارب والخبرات الانجازية ما يساعده في سير العمل لمن يقودهم؛
- يتحلى بالقدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي؛

- سريع الفهم للظواهر المحيطة به؛
 - له القدرة على اكتساب المؤهلات التي تساعد على النجاح في إدارة المنظمات؛
 - يمتلك القدرة الفائقة على الإقناع؛
 - لبق ويحسن التعبير؛
 - يتحلى بالجادبية؛
 - يتميز بالذكاء الاجتماعي والذي يمكنه من معرفة نفسه ونفسية الآخرين؛
 - له القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات بحكمة فائقة؛
 - يتمتع بسلطة عالية تساعد على اليسر في عمله.
- 2- أنماط الشخصية القيادية:

يصنف القادة إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

- 2-1- القائد الديمقراطي: يعتمد هذا النوع من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين القائد والمرؤوسين، ويقوم هذا الأسلوب أساساً على تحقيق عنصرين مهمين وهما:
- المرونة؛
 - المعاملة الحسنة وحل مشاكل العمال.

وهذا ما يسمى بالعلاقات الإنسانية، كما يمكن للمرؤوسين مناقشة القائد في مناقشة شؤون العمل وعملية اتخاذ القرارات. ووضع البدائل المناسبة للمشكلات ويرى دايفي إمري David Emery أن المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي

والموقف الملائم الذي يحفز العمال على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج والتوفيق بين مصالح ورغبات العمال مع رغبات ومصالح الإدارة.¹

2-2- القائد الاتقراطي (الدكتاتوري): ويسمى أيضا بالمتسلط ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ظرفاً من ظروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة ويميل القادة بحصر السلطة فيهم والانفراد بعملية اتخاذ القرار، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين وهناك عدة أنواع:

- الأوتوقراطي المتسلط: أو المتشدد والتمسك بتطبيق القوانين.
- الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال العقاب البسيط كي يضمن الطاعة.
- الأوتوقراطي المناور: الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار والذي يكون في الواقع قد انفراد باتخاذ.

2-3- القائد الحر: وتسمى أيضا بقيادة عدم التدخل أو القيادة المتساهلة فالقائد الذي يستخدم هذا النوع من القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر فهو يقوم بإخبار المرؤوسين بالهدف فقط ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون التدخل فيهم وهذه القيادة من أسوأ أنواعها لأنها تؤدي في الكثير من الأحوال لعدم تحقيق الأهداف المرادة، وتدفع بالمرؤوسين إلى التسبب الوظيفي.

¹ طارق محمد السوداني، "صناعة القائد"، مجموعة الإبداع، الكويت، ط 2، 2003، ص 39

2-4- القائد الطنرفي: وتسمى بالقيادة الموقعية، تسير هذا النوع من القيادة عندما يستوجب على مدير المنظمة ضبط أو تغيير أسلوبه ليتناسب مع مستوى التنمية لمن يحاول التأثير عليهم.

ثالثا: قيادة التغيير داخل المنظمة

1- القيادة الاستراتيجية للتغيير: وهي القيادة التي تسعى من خلالها القائد إلى توفير القدرات المادية والبشرية من أجل إحداث التغيير استراتيجيا أي على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناءً على التحليل الدقيق للماضي¹ بحيث تتمثل عناصر القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- تحديد الرؤيا والرسالة؛
- التخيل والتفكير في أساليب جديدة للعمل؛
- اختيار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء؛
- إجراء التجارب؛
- قياس نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- التطبيقات العملية للنتائج.

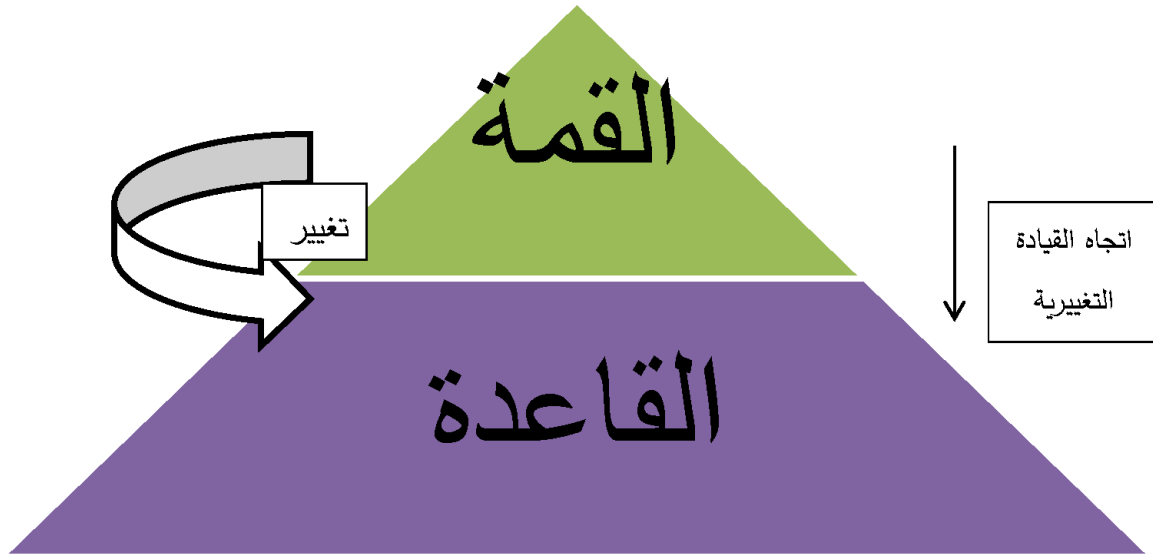
2- نتائج قيادة التغيير داخل المنظمة: يمكن لقائد المنظمة أن يصبح قائداً اذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية، وتتلخص نماذج قيادة التغيير في:

2-1- التغيير من القمة إلى القاعدة: تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المنظمة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة

¹علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"،

الاقتصادية للمنظمة¹ ويدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية والتي تدعو قادة المنظمات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة وإدخال تغييرات إدارية جديدة على نظام في شكل إعادة الهيكلة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.

الشكل رقم (18): التغيير من القمة إلى القاعدة



المصدر: من إعداد الأستاذ

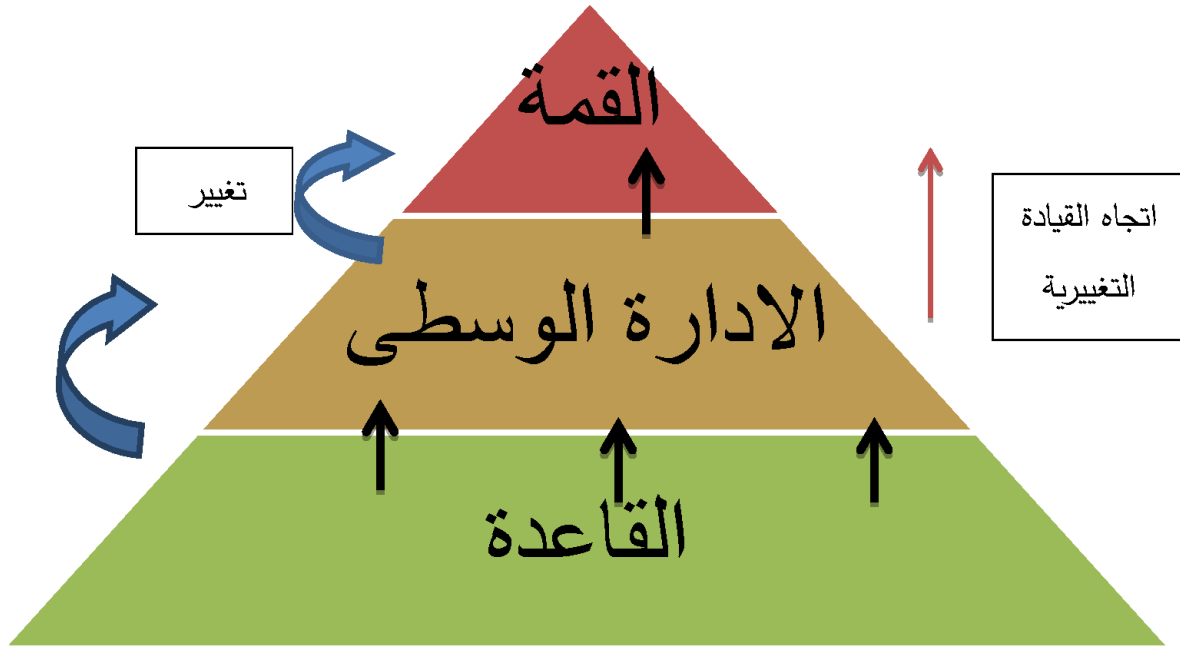
2-2- التغيير من أسفل إلى أعلى (من القاعدة إلى القمة): تكون هنا المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي ومن القاعدة العمالية أو من عدد من المديرين لمختلف الأقسام الإدارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين، بحيث يقوم على الإبداع والمبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية والتي تقود إلى تحسين الأداء يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية² والتي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المنظمة وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات بالإضافة إلى

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 351

²نفس المرجع أعلاه،

الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة إليه والمكلفين بتنفيذه بالتوفيق ما بين رؤيا المنظمة والمعارف التشغيلية.

الشكل رقم (19): التغيير من القاعدة إلى القمة

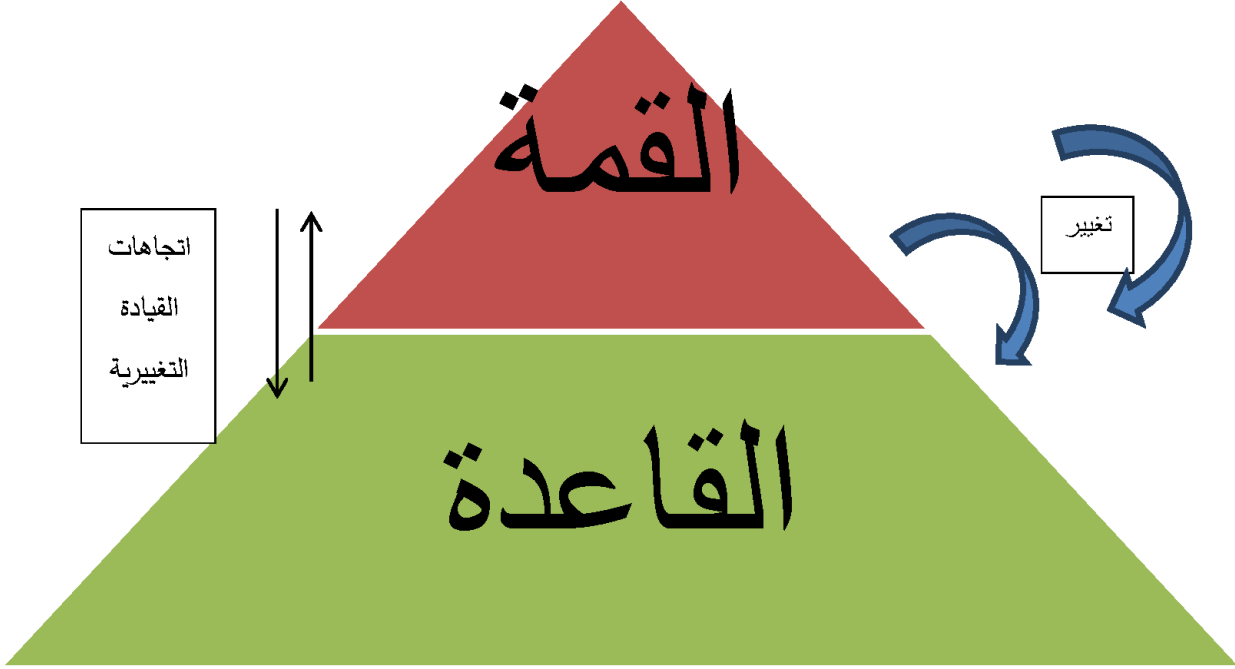


المصدر: من إعداد الأستاذ

2-3- التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة: يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المنظمة والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي في صالح الكل في المنظمة.¹

¹فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 91

الشكل رقم (20): التغيير القمة إلى القاعدة إلى القمة



المصدر: من إعداد الأستاذ

المحاضرة الثامنة: إدارة التغيير من خلال مدخل لإدارة الجودة الشاملة و الهندرة

1-ادارة الجودة الشاملة و ادارة التغيير

1-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة؛ تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات: عرّفها (المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس) على أنّها: "تكامُل الخصائص، والمَعالمِ المُرتبطة بمنتج، أو خدمة ما، بما يُؤدّي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلبات مُحدّدة من قبل بدقّة".¹

عرّفها (معهد المقاييس البريطاني) على أنّها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقّعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين جميعهم بدافع مُستمرّ للتطوير".²

عرّفها (جوزيف جوران) على أنّها: "عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلّ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمرّ، عن طريق فرق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المؤسسة.

1-2- خصائص إدارة الجودة الشاملة :

و تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي :

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الدّعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...

¹ محمود عبد الفتاح رضوان -إدارة الجودة الشاملة -المجموعة العربية للتدريب و النشر -القاهرة 2012 ص 23

² Roger Ernoul le grand livre de la qualite ed afnor paris 2010 p 10

- داخل كلّ وظيفة في المؤسسة، فإنّ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أنّ كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
- أنّ الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككلّ، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أنّ كلّ أفراد المؤسسة في كلّ المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة. تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرّف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، و الانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

1-3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:¹

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

- **ثقافة المنظمة:**² إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين
- **مشاركة وتحفيز العاملين:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.
- **التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

¹ Roger Emoul le grand livre de la qualite opcit p 25

- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **التركيز على العملاء:** إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.
- **التحسين المستمر** إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- **القياس و التحليل:** إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

• منح الأخطاء قبل وقوعها إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

1-4- التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر المؤسسات كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و كنظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ... فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة.

فنظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يطبق في الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة، هو مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة و يمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها التنافسية . هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها ، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير ، والتي يجدر بإدارة المؤسسة أن تعالجها بصبر و ثبات ودعم.

ومن اهم التغيرات المطلوبة في المؤسسة و التي تمهد لتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة نذكر¹:

¹ عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة دار وائل عمان الطبعة 1 2001 ص83

- تغيير ثقافة المنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي.
- تغيير أسلوب الإدارة

ا- تغيير ثقافة المنظمة : يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً.

و الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة:

- التركيز على العميل وإرضائه.
 - أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
 - التفاني في العمل.
 - اهتمام الآخرين.
 - الصدق في التعامل مع الآخرين.
 - الخطأ فرصة للتطور.
 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية.
 - التميز نهجنا.
- ومن الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة العميل.

ب/ -تغيير الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا النوع من الهياكل من مشاكل أهمها:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية: حيث يكون كل منها منفصلاً عن الآخر.

- النظرة الجزئية: نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية.
 - ضعف الترابط: نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة.
 - بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته: بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
 - ضعف التنسيق.
 - مركزية السلطة: والبطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال.
- والهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل بداخله، لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فريق العمل كأساس لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يكون أفقياً أو منبسطاً flat (بعض الكتب تسمية هيكل مفاتيح) حيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

ج/-تغير أسلوب الإدارة: إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتصف بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بل ينبغي للمدير أن يشجع اندماج العاملين (الاندماج أقوى من المشاركة)، وبالتالي فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المصطلح.

2- إدارة التغيير و الهندرة :

2-1-تعريف الهندرة :¹

الهندرة هي نفسها إعادة هندسة الأعمال وهي نسيان كيفية إدارة الأعمال في الماضي. والدخول إلى الطرق الجديدة والعمل على اتخاذ القرار بأفضل وسائل إدارتها الحالية، بمعنى آخر أنها الكيفية التي سوف نقوم بواسطتها على تنظيم أعمالنا وتعمل على تحقيق متطلبات السوق.

¹ مفلح راتب الحميدي -صباحي سلامة-مصطفى يوسف كافي - إعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دار ومكتبة

الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة 1 - 2016 - ص 46

و هي أيضا عملية إصلاحية لكل شيء في المنظمة، حيث تُعتبر إستراتيجية جديدة للبدء من جديد؛ أي أنها ليست طريقة فقط لتحفيز الموظفين أو طريقة لتسريع نظام الحاسوب، بل هي إعادة هيكلة كاملة للمنظمة. هي إظهار فكرة للتفكير المتجدد، بمعنى الابتعاد عن القواعد والمبادئ القديمة التي تحدد كيفية إجراء العمليات الحالية.

2-2- النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهدرة:¹

إن تطبيق عملية الهدرة داخل الشركة يعد خطوة مهمة جداً لتطوير المنظمة ، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهدرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي

- أن تكون عملية الهدرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للشركة .
- يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل الشركة .
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهدرة والالتزام بها .
- إشراك كافة العاملين في الشركة بعملية الهدرة والعمل على تدريبهم .
- أن تخدم عملية الهدرة الأهداف والخطط الإستراتيجية للشركة .
- أن تكون قيادة عملية الهدرة من داخل الشركة وليس من خارجها .

2-3- عوامل فشل عملية الهدرة :

أن نجاح عملية الهدرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه ، والأخطاء تكون موجودة دائماً وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي:²

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها .
- عدم التركيز على العمليات ، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك(مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعداء إجراء، ... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهدرة .

¹ مفلح راتب الحميدي -صباحي سلامة-مصطفى يوسف كافي - إعادة هندسة العمليات (الهدرة) نفس المرجع

السابق ص 48

² نفس المرجع اعلاه ص55

- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين ، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين .
- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة .
- التراجع المبكر عن عملية الهندرة .
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده .
- تحديد موارد محددة لعملية الهندرة وعدم تخصيص الموارد الكافية للعملية (المال، الوقت، الأفراد...).
- إطالة تطبيق عملية الهندرة ، أكثر مما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر .
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات .
- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال لديها .
- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار .
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة .
- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون مدير الشركة على وشك التقاعد .

2-4- الهندرة كمدخل لإدارة التغيير :

تعرف السيورة علي انها مجموعة من العمليات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيورات بشكل جزئي أو كلي حتى تتسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتسمى سيورة إجراء هذه التغييرات الجذرية "إعادة الهندسة - Re-engineering". او الهندرة

ومنه فالهندرة هي إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم السيورات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وتتطلب هذه التغييرات تغيير في متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الإدارية، حيث تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض إعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة، فينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات سيورة إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية.¹

ومن المهم أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائماً على السيورات وليس على الدوائر والأقسام، لأن الهدف النهائي من سيورة إعادة الهندسة هو رضا العميل الذي يهمله فقط مستوى الخدمة أو المنتج، ففي المنظمات الخدمية غالباً ما يتم تجميع كافة السيورات المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد مما يسهل على المستفيد من الخدمة الحصول على الخدمة بجهد أقل وتكلفة أقل.

¹ مفلح راتب الحميدي - صبحي سلامة - مصطفى يوسف كافي - إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - نفس المرجع

يبين خبراء الهندرة أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي: ¹

أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور :

وهي التي يكون أدائها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح ، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها

ب/-المنظمات التي في طريقها للتدهور :

وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين ، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج ، انخفاض تدريجي في الأرباح ، مثل هذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي ، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق .

ج/- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق :

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق ، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين ، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات ، أو المنتجات ، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها . وحتى تتم هندسة التغيير بصورة فعالة ، لا بد لها أن تتم وفق مراحل خمس يمكن إيجازها للعلم والفائدة بالمرحلة التالية:

¹ عبد الرحمن تيشوري . الهندسة الإدارية : " الهندرة"
<http://www.hrdiscussion.com/hr5622.html>

- مرحلة الإعداد : وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة للمنشأة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير .
- مرحلة التحديد : وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وذلك بالمسح الشامل للمنشأة والموارد المطلوبة ، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها .
- مرحلة التصور : ويتم ذلك بالبحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عمليات الهندسة الإدارية وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه
- مرحلة الحل : وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين ، أولاهما الحصول على التصميم التقني المطلوب لتطبيق التصورات ، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير .
- مرحلة التحول : وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة ، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتحويلات وإدارتها . وهنا يبرز دور الإداري في فهم وإدراك التحويلات أو التغييرات التي تحدث في الشركة وكيفية التعامل معها ، وهو ما يبرز أيضاً أهمية فهم عملية التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معها بفعالية

الخاتمة

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر ، تغييرات في النظم ، وفي العلاقات ، وفي الفكر الإنساني ، وفي التطور ، وفي أنماط الحياة ، وفي أشكال الحكم ، وفي السلوك والعادات والتقاليد .. تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً .. وقد تهدأ أو تنبطأ خطواته أحياناً أخرى.. ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحريك الثوابت وانهارها وتفجر الأزمات العنيفة عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان ، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تام على البشرية ، عالم التغيير الدائم والمستمر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

وعلي هذا الأساس فقد تطرقنا في هذه المطبوعة الي مجمل المفاهيم المرتبطة بالتغيير و التغيير التنظيمي و إدارة التغيير علي التوالي ثم انتقلنا إلي مجالات التغيير و مجمل المراحل او الخطوات الإدارية التي يتحدد علي أساسه مجال التغيير و كذا الاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق هذه العملية

وبما ان عملية التغيير تقابلها مجموعة من الصعوبات عند تطبيقها و خصوصا من طرف العمال قمنا بالتطرق الي مفهوم مقاومة التغيير و اهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير دون ان ننسي دراسة مفهوم قيادة التغيير و ثقافى التغيير باعتبارهما من اسس تنفيذ عملية التغيير في المؤسسة

و في الاخير تطرقنا الي ادارة الجودة الشاملة و الهندرة كمدخلين لتطبيق ادارة التغيير

قائمة المراجع

1. بلال خلف سكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
2. حسن إبراهيم بلوط، " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 01، 2005
3. حسن حريم، " إدارة المنظمات- المنظور الكلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
4. حسن محمد أحمد محمد مختار، " الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج-"، الشركة العربية المتحدة للتسوية والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009
5. دافيد ولسون، " استراتيجية التغيير، مفاهيم، ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة نجية عمارة، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
6. رضا السيد، " قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط 01، 2007
7. زاهر عبد الرحيم عاطف، " إدارة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمنظمة-"، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
8. زاهر عبد الرحيم عاطف، " هندرة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمؤسسة-"، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
9. زكريا الدوري، نجو العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، " وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010

10. زيد منير عبوي، " إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2007
11. سعيد يس عامر، " الإدارة وتحديات التغيير"، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، ب ط، 2001
12. الصيرفي محمد، " إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ب. ط، 2007
13. طارق محمد السويديان، " صناعة القائد"، مجموعة الإبداع، الكويت، ط 2، 2003
14. سعيد بن عامر، " استراتيجيات التغيير والتطوير لمنظمات الأعمال"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2009
15. عبد الوهاب سوسي، " المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ب. ط، الجزائر، 2009
16. علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 1، 2010
17. علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
18. عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل عمان الطبعة
19. فريد النجار، " التغيير والقيادة التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب. ط، 2007
20. كسنة أحمد، " مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال"، غرناطة للنشر والتوزيع، ط 01، 2009

21. محمد بن يوسف النمران العطيان، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"،
دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2006
22. محمد قاسم القربوتي، " إدارة الأفراد"، المرشد الجامعي في تطبيق الأساليب
العلمية في إدارة الشؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط 01، شركة
المطابع النموذجية، عمان، 2000
23. محمد قاسم القربوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، ط 3، 2003
24. محمود عبد الفتاح رضوان -إدارة الجودة الشاملة -المجموعة العربية للتدريب و
النشر -القاهرة
25. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل
للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2005
26. مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع،
القاهرة، مصر، ط 01، 2008
27. مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع،
القاهرة، ط 02، 2008
28. مفلح راتب الحميدي -صبحي سلامة-مصطفى يوسف كافي - اعادة هندسة
العمليات (الهندرة) -دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة 1 -
2016
29. موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، " تحليل السلوك التنظيمي"، المركز العربي
للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، ط 1، 1995
30. نظير كاظم حمود، " منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
ط 01، 2010

31. وندل فرنش، سيسل بيل جونز، ترجمة وحيد بن أحمد المهدي، " تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك والتحسين"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017
32. نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات عمان، - الأردن - دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004

ب/- الأطروحات و المذكرات :

1. جادلي سمر، " استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2017
2. شريفي مسعودة -إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة -أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال جامعة شلف 2016/2015
3. نستائحة عائشة، " إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة (المنظمة)", مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2006

ج/- المداخلات

1. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، " الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

د/-مواقع الانترنت

- 1- عبد الرحمن تيشوري . الهندسة الإدارية : " الهندرة"

<http://www.hrdiscussion.com/hr5622.html>

2-مها محمد خلف الزايدى إدارة التغيير التنظيمي-<https://www.neweduc.com>

ثانياا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Michel Barabel; Olivier Meier; " **Manager, les Meilleurs pratique du management**", Dunod, Paris, 2006
2. Jean Brillman, " **Les meilleurs pratique de management**", Ed d'organisation, paris, 2003,
3. Gerard MOnpin, " **Le changement: du diagnostic a l'action du pourquoi au comment**", Vuibert, paris, 2008
4. Deal R et Kennedy.S " **Corporate cultured the ritos and rituals of corporate life**", reading MA. Addison Wesley, 1982
5. Roger Ernoul le grand livre de la qualite ed afnor paris 2010