

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس (سطيف 1)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دروس في إدارة التغيير

لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية

د. رڤام ليندة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس سطيف 1

مقدمة:

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان. فمنذ أن نظم علاقات العمل من أجل الإنتاج والتوزيع وهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته ومناهجه ونماذجه بمؤشرات الأداء في زمانه. فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار. والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات.

إذن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، في الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح. فقد أصبح التغيير دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها.

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير (التغير، التطور، التطوير، التحديث...) . ولكن الأكيد أنه لا يمثل حدثا بل سيرورة. وله عدة أسباب منها ما هي داخلية مرتبط بالمؤسسة وأخرى خارجية عنها، وفي كلتا الحالتين مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح لتضمن البقاء والاستمرار.

كان التغيير ولا زال محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة حيث تعددت أنواعه، فمنها ما يحدث بمبادرة من إدارة المؤسسة أو يأتي كرد فعل للضغوط المفروضة عليها. كما يمكن أن يكون من نموذج (1) أو (2) أي تدريجيا أو جذريا ويكون جزئيا أو شاملا. ويمكن أن يمس كل مكونات المنظمة كالهيكلة، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة.... ويتجلى في عدة نماذج وصور (الضبط، الإصلاح، إعادة الهيكلة، التحجيم، إعادة الهندسة...).

مع العلم أنه لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، ولكن الأكيد أننا نسير ظروف حدوثه ونسير حدوثه الفعلي أي نسير القدرة على التغيير، ومن ثم فإن عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة؛ فالمؤسسات اليوم تسير بالتغيير. وتتعدد أساليب إدارته من أسلوب التفاوض حوله إلى فرضه، وهذا متوقف على ظروف حدوثه وفلسفة الإدارة العليا ونظرتها للمورد البشري في المؤسسة.

فالمورد البشري يؤثر بشكل كبير على التغيير، فقد يكون سببا في نجاحه حينما يسهل حدوثه، كما يمكن أن يؤدي إلى فشله إذا كان مقاوما عنيفا له. فأهمية المورد البشرية في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها، لذلك يؤكد الباحثون المهتمون بالموضوع ضرورة الاهتمام الجدي بهذا المورد وبالإدارة التي تهتم بشؤونه أثناء التفكير في إحداث التغيير

تتناول هذه المطبوعة "دروس في إدارة التغيير مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية" الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، برنامج مقرر من قبل اللجنة الوطنية لبرامج ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. مع بعض التعديلات والإضافات*.

تعديلات تتعلق بالترتيب المنهجي ومن ثم البيداغوجي في تناول عناصر موضوع كهذا ألا وهو إدارة التغيير. وإضافات ارتأينا أهميتها خاصة لدى الطالب المتخصص في إدارة الموارد البشرية، كون تخصصه يجعله يتناول هذا الموضوع بمحتوى مختلف نسبيا عن ما يتناوله زميله في تخصصات أخرى في إدارة الأعمال. وتمثل هذا الاختلاف في تناول دور مدير الموارد البشرية في مشاريع التغيير المتنوعة والدائمة التي تعرفها المؤسسة بكل أنواعها وأشكالها وهذا حسب آراء باحثين تخصصوا في هذا المجال. ولمزيد من المعرفة فقد أضفنا فصلا خاصا بتجربة المؤسسة الاقتصادية العمومية مع مشاريع التغيير التي عرفت منذ الاستقلال.

تسعى مادة إدارة التغيير عزيزي الطالب إلى تحقيق أهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقا. كما تتطلب منك اكتساب معارف مسبقة تمكنك من فهم واستيعاب هذه المادة .

1) الأهداف التعليمية:

بعد نجاحك عزيزي الطالب في هذه المادة ستتمكن من الحصول على معارف واكتساب المهارات الآتية:

1. تتعرف على التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي وكذا مختلف المصطلحات التي تحمل معاني التغيير وتفرق بينهم.

• أنظر صفحة (5)

2. تتعرف على أسباب التغيير وأنواعه ومجالاته ونماذجه وتتمكن من التمييز بينها.
3. تكتسب مهارات إدارة التغيير بفضل إطلاعك على مختلف نماذج وإستراتيجيات إدارته.
4. تحدد وبدقة أسباب مقاومة التغيير والأشكال التي تتخذها وسبل معالجتها.
5. تكشف عن مسؤولية أخرى ذات طبيعة إستراتيجية يتحملها مدير الموارد البشرية في سيرورات التغييرات التي تعيشها المؤسسة.
6. تثرى معارفك بإطلاعك على تجربة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مع مشاريع التغيير التي عرفتتها.

(2) المعارف السابقة :

حتى تتمكن عزيزي الطالب من مواصلة الدراسة في هذه المادة والتحكم فيها، فإنه مطلوب منك أن تكون قد تناولت خلال مسارك الجامعي المواد الأساسية الآتية:

1. أسس إدارة الموارد البشرية.
2. مدخل إلى إدارة الأعمال.
3. تسيير مؤسسة.
4. اقتصاد مؤسسة.
5. علم اجتماع المنظمات.

(3) مضمون المطبوعة:

شملت المطبوعة ستة فصول، تعرض الفصل الأول منها إلى ماهية التغيير والتطوير التنظيمي، وجاء الفصل الثاني ليعرف بأسباب التغيير وأنواعه ومجالاته ونماذجه، في حين تناول الفصل الثالث نموذجين اقتراحهما كل من لوين Lewin K وكوتر J Kotter في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وكذا استراتيجيات توضيح مختلف الأساليب التي يمكن أن يتبناها مسير التغيير. هذا دون أن ننسى الرفيق النقيض للتغيير والمتمثل في المقاومة والتي تعرض لها الفصل الرابع. وبما أن المطبوعة موجهة لطلبة متخصصين في إدارة الموارد البشرية فكان من الضروري التطرق إلى مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير وجاء هذا في الفصل الخامس.

مع العلم أن كل فصل من هذه الفصول كان متبوعا بأسئلة تحليلية وأخرى تطبيقية بهدف تعميق معارفك عزيزي الطالب، وتنمية قدراتك لممارسة هذا النشاط في الحياة العملية التي أصبح التغيير فيها دائم الحضور.

البرنامج الرسمي لمادة إدارة التغيير

الفصل الأول: مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال

أولاً : مفهوم

ثانياً : خصائص

الفصل الثاني: التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

أولاً: العوامل التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي

ثانياً: أهداف التغيير والتطوير التنظيمي

ثالثاً: استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

الفصل الثالث: مراحل التغيير

أولاً : مراحل التغيير

1. نماذج في إدارة التغيير

2. الخطوات الثمانية للتغيير لجون كوتر

3. الآثار المترتبة عن عدم التغيير

ثانياً: مقاومة التغيير

1. أسباب المقاومة

2. كيفية التغلب على المقاومة

البرنامج المقترح والمعدل لمادة: إدارة التغيير

الفصل الأول: ماهية التغيير والتطوير التنظيمي

- 1-1 تعريف التغيير والتطوير والمفاهيم المرتبطة بهما
- 2-1 خصائص التغيير
- 3-1 أهمية التغيير وأهدافه
- 4-1 نظريات التغيير والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني: أسباب التغيير وأنواعه ومجالاته ونماذجه

- 1-2 أسباب التغيير
- 2-2 أنواع التغيير
- 3-2 مجالات التغيير
- 4-2 نماذج من التغيير

الفصل الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- 1-3 نماذج إدارة التغيير: لوين ، كوتر
- 2-3 استراتيجيات إدارة التغيير
- 3-3 الآثار والمخاطر المترتبة عن عدم التغيير

الفصل الرابع: مقاومة التغيير

- 1-4 تعريف مقاومة التغيير
- 2-4 أسباب مقاومة التغيير
- 3-4 أشكال مقاومة التغيير
- 4-4 سبل معالجة مقاومة التغيير

الفصل الخامس: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير

- 1-5 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير
- 2-5 مدير الموارد البشرية وكيلًا للتغيير
- 3-5 دراسات حول مدير الموارد البشرية وكيلًا للتغيير: Ulrich D و Cadwell.

الخلاصة

الفصل الأول: ماهية التغيير والتطوير التنظيمي

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي وعدة مصطلحات أخرى ذات العلاقة.
- يميز بين التغيير والتطوير التنظيمي وبقية المصطلحات المشابهة .
- يبرهن على أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.
- يتعرف على مختلف نظريات التغيير .

محتوى الفصل:

تمهيد

- 1-1 تعريف التغيير والتطوير والمفاهيم المرتبطة بهما
- 2-1 الخصائص
- 3-1 أهمية التغيير وأهدافه
- 4-1 نظريات التغيير

اختبر معارفك

تمهيد:

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة. فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة. والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع فقد أصبح يمثل شرط بقائها، في الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح. لكن تعددت المصطلحات التي تحمل معان التغيير، كما حاول الباحثون والمختصون تعريفه واستخلاص خصائصه، وتبرير أهميته وتوضيح أهدافه .

1-1 تعريف التغيير والتطوير والمفاهيم المرتبطة بهما:

تتعدد المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير، لذا كان من الضروري توضيح هذه المصطلحات بهدف التعرف على الاختلاف الموجود بينها:

التغيير:

يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات، فتحدث تحولات في موظفيها، ومهامها، والأساليب التكنولوجية المستخدمة فيها وأوضاعها الاقتصادية، وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع.

فهو الاستجابة الإرادية للأحداث الجارية، فإذا كانت الاستجابة إيجابية يصبح التغيير تطورياً، أما إذا كانت الاستجابة سلبية فحينئذ يصبح التغيير تطوراً ويتحكم في المؤثرات الإيجابية والسلبية، التقييم الموضوعي لإحداث التغيير والتطور (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65). فالتغيير واقع حتمي يمس الفرد والجماعة والمنظمة ومن الضروري الاستجابة والاستعداد له.

التحديث Modernisation:

يعني الاعتماد على أساليب وطرق متطورة في تحديث الدولة أو المنظمة، أي مواكبة المستجدات وإتباع المعايير والقيم والأساليب السائدة في مراحل زمنية آنية ويستعمل هذا المصطلح أحيانا كمرادف للتنمية (معجم المصطلحات الإدارية؛ 2007).

إنه عملية هجر النماذج الإدارية التقليدية والبعد عن الإدارة الورقية والاتجاه نحو الفعالية باستخدام أقصر الطرق اقتصادا. فالتحديث يتطلب مواكبة العصر واستعمال مخرجاته لخدمة أهداف المنظمة والمجتمع ككل.

التطور L'évolution:

هو ما يمر به الإنسان والمجتمع من مراحل انتقالية حتمية بمرور الزمن سواء بصورة عشوائية أو غير عشوائية دون دراسة وتخطيط أو استعداد (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65).

هو واقع مفروض وإجباري وليس للإنسان أو المجتمع حرية الخيار في إحداثه، وسيحدث عاجلا أم آجلا، كمرور الإنسان من مرحلة الطفولة إلى النضج.

التغيير Le changement:

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (محمد العزاي؛ 2002؛ ص246).
هو استجابة الأفراد والجماعات والمجتمع والمنظمات بكل أنواعها لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتكنولوجي بين لحظة وأخرى ماديا ومعنويا.

ويدخل في مفهوم التغيير مفاهيم أخرى مثل التجديد؛ والذي يعبر عن التطوير وقبول تطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000). ويحتاج التغيير الفعال إلى تضافر كل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائجه.

تعريف التغيير التنظيمي Le changement organisationnel:

يعرف التغيير على أنه عبارة عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، و قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص367).

كما يعرف على أنه عملية تحولات جذرية أو جزئية للهياكل والمهارات التي تتوقف عليها سيرورة تطور المنظمات، إنه مقرر ومعاش في ظرف تنظيمي معين من قبل العاملين، وهو نتيجة الفرق بين واقع معاش وواقع مرغوب فيه (GUILHON A.; 1998).

في حين يرى لوين LEWIN أن التغيير ليس بحدث بل هو توازن حيوي لقوى تتصرف في اتجاهات متعارضة.

إنه المرور من واقع حالي إلى واقع مرغوب فيه، من وضعية أصلية محكوم عليها أنها غير ملائمة إلى أخرى أكثر ملاءمة وتستجيب أحسن لشروط الواقع الجديد أو الآمال الجديدة للأفراد المعنيين. فهو يقضي على التوازن الموجود حالياً: الروتين، يعيد النظر في توزيع السلطة وبالتالي إسناد المسؤوليات، يغير في تنظيم العمل، يقلص من اليد العاملة، يفرض قواعد جديدة ويشترط توفر كفاءات وسلوكيات وتصرفات مختلفة. بالإضافة إلى كونه يؤدي إلى المقاومة (COMMEIRAS N.; 1997).

غير أن LOUART P يؤكد أنه: حتى تتم عملية التغيير يجب أن يعتمد على تشخيص الحاضر لتحديد الأهداف المستقبلية مع حصر للإمكانيات المتاحة. وهذا لكي يتحقق التحول من الحاضر المعاش إلى المستقبل المرغوب فيه. فهذا التغيير يعني، وفي الوقت نفسه، الأفراد (معارفهم، سلوكياتهم) والمنظمة (علاقاتها بالمحيط، التكنولوجيا التي تستعملها، أساليب عملها) (LOUART P, 1997).

كما تتراوح برامج التغيير ما بين التدريجية الجزئية إلى برامج جذرية شاملة، وقد يكون بمبادرة ذاتية من الإدارة أو رد فعل للضغوط المفروضة عليها (محمد قاسم القريوتي؛ 2000؛ ص 256).

في حين يتناول باحثون آخرون مجالاته ليقدموا تعريفاً له، فيرون أنه كل تحول يمس أحد الأبعاد (الهيكل، الثقافة، الأشخاص، النظام التقني، النظام الإعلامي، نظام التسيير...)، فالمنظمة هي نظام والتأثير في أحد مكوناتها سوف ينعكس على الباقي بالضرورة (BAILLY F.A. et al.; 2003; P271).

ويذهب آخرون إلى اعتباره طريقة حديثة في تسيير المؤسسة مبنية على الحركة المستمرة للبناء والهدم. ويجب أن تكون نتيجة هذا التسيير زيادة حصص مختلف أطراف المؤسسة بداية بالمساهمين... فالتغيير لا يبرر وجوده في حد ذاته بل يجب أن يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة (CHAVEL T.H.; 2000; P. 7).

فهو وسيلة للتسيير حتى تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها.

كما يمكن أن يحدث التغيير تلقائيا أو بصورة مخططة. والتغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقعا ورصدا أي تغييرات بيئية متوقعة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلا، وليس هدفه حل مشكلة معينة فحسب بل يشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة منها لتحقيق النجاح (حسين محمود رحيم؛ 2000؛ ص342).

ويؤكد DRUCKER P على حقيقة أساسية وهي: أن الكل فهم اليوم أن "التغيير لا يمكن تجنبه" لأنه أصبح يمثل المقياس الفعلي للنجاح، صحيح هو مؤلم ومليء بالأخطار ويتطلب كثيرا من العمل الصعب لكن إذا لم تبادر به المنظمة فستعرض للزوال (DRUCKER P.; 1999; P. 75).

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء. ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح. أصبح اليوم التغيير المقياس الذي يجب تفضيله وتبجيله في الحكم على مستوى أداء المنظمات.

التطوير التنظيمي Le développement organisationnel :

ومن أهم رواده 1969 BENNIS و CHIN و 1990 BENNE حيث لم يختلف اتجاه التطوير التنظيمي عن الاتجاهات التي كانت سائدة خلال سنوات الستينات، لذلك نجده يقدم تصورا لتطور التنظيمات معتمدا على قيم المشاركة والاتفاق التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

يعرفه سعيد يس عامر على أنه: "ترشيد الإمكانيات الحالية ماديا ومعنويا وتسخيرها لخدمة أهداف التنمية بفعالية في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية مع التخطيط العلمي والاستعداد التنظيمي لهذا التطوير" (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65).

التطوير التنظيمي الذي يعبر عن التغيير التنظيمي المخطط، هو استجابة للتغيير ويهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهياكل المؤسسة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000).

يتصور العديد من المهتمين أن التطوير التنظيمي مرادفا للتغيير التنظيمي، إلا أن هذا المدخل يقترح نماذج للتدخل بدل من إعطائه نظريات للتغيير. ففي الوقت الذي تحاول فيه هذه النظريات فهم سبب وكيفية حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن التطوير التنظيمي (التغيير المخطط) يهتم بتطوير نماذج تفسر سبب وكيفية وجوب حدوث التغيير التنظيمي. فالتطوير التنظيمي يعتبر أول طريقة ظهرت لتسيير التغيير التنظيمي (DAYAN A. et al.; 1998; P. 355).

ومن ثم فإن التطوير التنظيمي ليس مرادفا للتغيير التنظيمي، فهو يقدم نماذج تبين كيفية وجوب إحداث التغيير التنظيمي. إنه التغيير الذي تخطط له إدارة المؤسسة معتمدة على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

الجدول الموالي يوضح الاختلافات الموجودة بين التغيير والتطوير التنظيمي وغيرهما من المصطلحات التي تستعمل بكثرة في هذا الشأن.

جدول رقم 1 : مفاهيم مرتبطة بالتغيير

(2) تعريف التغيير والمفاهيم المرتبطة به

التغيير التنظيمي Changement organisationnel	التحويل Transformation	التطوير Développement	التطور L'évolution	التحديث Modernisation	التغيير Changement
هو انتقال الجذري الشامل أو التدريجي الجزئي للمنظمة من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة.	نوع من أنواع التغيير التنظيمي الجذري	هو تغيير تنظيمي مخطط. يقدم نماذج عن كيفية إحداث التغيير. تخطط له م بالاشتراك مع أعضاءها معتمدة على أسلوب تشخيص المشكلات جماعيا.	واقع مفروض وإجباري، ليس للإنسان أو المنظمات حرية الاختيار في حدوثه. مرتبط بحتمية الزمن. يحدث دون دراسة أو تخطيط.	يتطلب مواكبة العصر. الاعتماد على أساليب وطرق متطورة في إدارة الدولة أو المنظمة. هجر كل ما هو تقليدي والاتجاه نحو الفعالية، باستخدام مخرجات التطور لخدمة المنظمة والمجتمع ككل	واقع حتمي يمس الفرد والجماعة والمنظمة. استجابة إرادية للأحداث الجارية: استجابة إيجابية يصبح التغيير تطورا. استجابة سلبية يصبح التغيير تطورا.

2-1 خصائص التغيير:

- بالاعتماد على التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص الحقائق التالية عن التغيير التنظيمي:
- التغيير هو ظاهرة تتعرض لها كل المنظمات ويحدث هذا باستمرار أكثر فأكثر؛
 - العالم يتغير والمنظمة يجب أن تكون واعية لهذه الحقيقة وعليها أن تتصرف وبسرعة وبصفة مستمرة إذا كانت تبحث عن البقاء؛
 - التغيير ليس يحدث بل سيرورة؛
 - يعتبر التغيير أسلوبا من أساليب التسيير الحديثة، وصفة الاستمرارية التي أصبح يتمتع بها هي التي جعلته يتحول إلى أسلوب تسييري؛
 - المنظمات التي لا تتغير محكوم عليها بالزوال؛
 - التغيير يمكن أن يكون جذريا أو تدريجيا أو يكون جزئيا أو شاملا؛
 - التغيير قد يكون بمبادرة ذاتية من الإدارة ويصبح تطورا أو رد فعل للضغوط المفروضة عليها؛

- التغيير في أحد أنظمة المنظمة ستتأثر به باقي أنظمتها لا محالة باعتبار أن المنظمة نظام متكامل متفاعل الأجزاء؛
- التغيير يهدف إلى الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمة، ذلك أن بقاءها مرهون بقدرتها على التكيف من ناحية وإحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى؛
- التغيير أصبح فرصة تبحث المنظمة عنها وعن كيفية الاستفادة منها؛
- التغيير يمكن أن يمس كل مكونات المنظمة: الهياكل، الأشخاص، الثقافة، التكنولوجيا... إلخ؛
- يتحقق التغيير من خلال سلسلة من النشاطات والإجراءات ؛
- لا يمثل التغيير هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة؛
- يصاحب كل تغيير مقاومة، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه.

1-3 أهمية التغيير وأهدافه :

للتغيير أهمية بالنسبة للمؤسسات لنتمكن من البقاء والاستمرار في ظل محيط مضطرب، كما تسعى من خلاله تحقيق أهداف نتعرف عليها فيما يأتي:

1) أهمية التغيير:

- تأتي أهمية التغيير كونه يسمح بمواكبة التطورات والمستجدات ويتماشى مع الظروف السائدة في العالم أو بمحاولة التغلب عليها، ومن ثم تكمن أهميته في:
- الحفاظ على حيوية المنظمة ويشجع على الإبداع والتحسين ويحارب الكسل واللامبالاة ويكسر الروتين؛
- يعمل التغيير على انتعاش الآمال وتظهر الآراء والاقتراحات ويختفي التشاؤم الناجم عن الثبات الموجود لفترة طويلة؛
- يسمح للمنظمة بالتكيف مع مختلف التغيرات كالتكنولوجية وعولمة التجارة .
- تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بها؛

- تحسين مستوى الأداء لكل عامل بفضل التكوين الذي يتلقاه جراء كل تغيير يحدث داخل المنظمة؛
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات؛
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
- إرضاء المستهلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة في الآجال المطلوبة؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.

(2) أهداف التغيير:

- اعتمادا على عدة أبحاث يمكن استخلاص بعض أهداف التغيير فيما يأتي:
- تحقيق التشغيل الفعال للمنظمة لتحسين أداءها؛
- يعمل التغيير على تجديد الحيوية وانتعاش الآمال وتظهر الآراء والاقتراحات ويختفي التشاؤم الناجم عن الثبات الموجودة لفترة طويلة؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء؛
- مساعدة المنظمة على حل مشاكلها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات سابقة ونتائجها؛
- تنمية قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار؛
- العمل على نقل المنظمة إلى نظام حيوي يقوم على اليقظة واقتناص الفرص؛
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة تماشيا مع تغيرات تقنياته وتركيبية اليد العاملة؛
- تحسين تنافسية المنظمة وبصورة مستمرة كون التغيير ملازم لها؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

1-4 نظريات التغيير:

إن مسألة التغيير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول المنظمة إلا مؤخرا. ويرجع سبب ذلك إلى أن التغيير لم يعد حدثا عابرا تعرفه المنظمة، بل هو حالة مستمرة أي سيرورة تعيشها المنظمات يوميا بسبب تغيرات خارجية مؤثرة بشكل كبير وأخرى داخلية تحث على ضرورة التغيير

المستمر، لهذا طرحت وبشكل ملح مسألة تحليله ودراسته وظهور نظريات تحاول تفسيره كل حسب الوقائع التاريخية التي وجدت فيها.

ومحاولة تفسير ظاهرة التغيير في المنظمات عرفت ثلاث مراحل تاريخية أساسية ظهرت خلالها عدة نظريات، نذكرها فيما يأتي:

- _ المرحلة الأولى: النمو والتكيف.
- _ المرحلة الثانية: الزوال والتحول.
- _ المرحلة الثالثة: التعلم والتطور.

➤ المرحلة الأولى: النمو والتكيف

وتمثل فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث عرف الاقتصاد خلالها ازدهارا كبيرا، وتميز بمعدلات نمو عالية واستقرار استمر حتى منتصف السبعينات.

وخلال هذه المرحلة يعرف التغيير التنظيمي بمفهوم التطور التنظيمي والنمو والتكيف. فهو مرادف للتقدم. والنظريات التي ظهرت خلال تلك الحقبة التاريخية والتي تفسر ظاهرة التغيير تمثلت في: نظريات النمو، نظرية دورة حياة المنظمات، النظرية الطرفية، التطوير التنظيمي.

1) نظريات النمو Les théories de la croissance:

من أهم روادها Haire و Penrose (1959) ويرى هؤلاء أن النمو هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات. وهو ناتج عن انشغال المسيرين الدائم بتعظيم الأرباح. كما يتوقف النمو على مدى توفير موارد التسيير. ويترجم من خلال الزيادة التدريجية في حجم المنظمة، وما يمكن أن تدخله هذه الزيادة من تعديلات في الهيكل التنظيمي. وفي هذه الحالة يبرز لدى الأفراد اتجاهان أساسيان هما:

- 1) تتبلور لدى بعض الأفراد صورة إيجابية عن النمو، فيرون أنه سيحقق لهم فرصا جديدة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتزيد مساهماتهم لتدعيم التغيير الذي حقق أهدافهم وطموحاتهم.
- 2) أفراد آخرون يرون أن التغيير الناتج عن عمليات النمو يهدد أمنهم واستقرارهم ولذلك يتجهون إلى مقاومته بطرق متعددة.

يرى عدة باحثين أن هذه النظريات ترى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تعقيد تشغيل التنظيم، لكن لم تحل السيورة التي تؤدي إلى هذه النتيجة. مما ينتج عنه تجاهل دراسة سلوك الأفراد والجماعات وضرورة التنبؤ به قبل وخلال عمليات النمو لتقليص مقاومة التغيير والحد منها.

2) نظرية دورة حياة المنظمات La théorie du cycle de vie des organisations:

ومن أهم روادها Moore 1959 و Whyte 1961، اهتمت هذه النظرية بتطور الهيكل التنظيمي معتبرة إياه كائنًا حيا. فهي ترى أن المنظمة كائن حي والنمو كظاهرة طبيعية يلائم منطقتها الداخلي.

فالمنظمة تتميز وتتعد بالتدرج. فهي تمر من مرحلة الماولة (منظمة صغيرة) حيث تكون بسيطة ومركزية إلى مرحلة النضج أين تتميز بالتنوع واللامركزية. ويقوم الأفراد بأدوار تختلف من مرحلة إلى أخرى، ويتطور دورهم خلال مرحلة النمو، حيث تزداد سلطتهم في ظل تنظيم لامركزية.

تعاني هذه النظرية من عدة نقائص نذكر منها:

- فهي تؤكد على التغيير التدريجي حتى وإن كان انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخرى يمكن أن يكون صعبا عليها. لذلك ينتظر من المسير هنا أن يلعب دورا ملحوظا في تسهيل عملية الانتقال هذه. مع العلم أن هذه العملية لم تكن محل دراسة وتحليل من قبل منظري هذه النظرية.
- اعتمادها على فرضية وجود قوانين تحكم تطور المنظمة وأن هذه القوانين تؤدي إلى تجزئة آنية لمراحل التطور لم يبرهن على صحتها.
- لم تأخذ بعين الاعتبار مرحلتي انحدار وموت المنظمة في دورة حياتها نظرا لكون الواقع الاقتصادي آن ذاك يوفر فرص الازدهار والنمو للمؤسسات. لكن مع نهاية السبعينات أخذت في الحسبان هاتين المرحلتين في حياة المنظمات.
- منحها صبغة بيولوجية بحتة للمنظمات وكأنها تملك "قانونا وراثيا" له قدرات حتمية. فهي لا تحترم تنوع سيناريوهات تطور كل منظمة، أي قد يكون لكل منظمة سيناريو خاص بتطورها.

3) النظريات الظرفية Les théories de la contingence:

ومن أهم روادها Burns , Stalker 1961 وThompson 1967 وغيرهم، ظهرت في الستينات وعرفت تطورا ملحوظا في سنوات السبعينات وهي نظريات للتكيف Adaptation.

حسب هذه النظرية المنظمة نظام مفتوح، والبقاء وتحقيق الأداء التنظيمي يتوقف على مدى الانسجام بين خصائص المؤسسة وخصائص المحيط الذي تتعامل معه. والإطار العام الذي تعتمد عليه النظرية هو العلاقة القائمة بين المنظمة والمحيط ولذا فإن درجة نجاح المنظمة يقترن بمدى تكيفها هيكليا وسلوكيا مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية. فهي تضع في المقدمة أثر المحيط على سيرورة التغيير.

والمسير هو المسؤول عن تحقيق تكيف المؤسسة (إستراتيجيتها، هيكلها، أنظمتها) مع ضغوطات المحيط. فالمحيط المستقر يتطلب هيكلية مركزية وبيروقراطية حتى تتحقق الفعالية، في حين يتطلب المحيط غير المستقر هيكلية لامركزية ومرنة تشجع المبادرة والإبداع. حسب تغيرات المحيط يجب على المسير، تدريجيا وباستمرار، تصحيح مسار منظمته.

مع العلم أن هذه النظرية لم تعالج سيرورة التغيير بوضوح، حيث إنها لم تتناول طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وأكدت فقط على ظاهرة التغيير وعدم الثبات وظرفية المواقف. أيضا إيمانها الجزئي بالاحتمية، أي تعطي دورا كبيرا للمحيط الخارجي لتبرير ما يحدث داخل المنظمة، وبهذا فهي تعطي حرية ضئيلة للمسيرين في التصرف.

4) التطوير التنظيمي Le développement organisationnel:

ومن أهم رواده BENNIS 1969 وCHIN وBENNE 1990، حيث لم يختلف اتجاه التطوير التنظيمي عن الاتجاهات التي كانت سائدة خلال سنوات الستينات، لذلك نجده يقدم تصورا لتطور التنظيمات معتمدا على قيم المشاركة والتفاهم التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

يقترح التطوير التنظيمي نماذجاً للتدخل بدل من إعطائه نظريات للتغيير. ففي الوقت الذي تحاول فيه هذه النظريات فهم سبب وكيفية حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن التطوير التنظيمي (التغيير

المخطط) يهتم بتطوير نماذج تفسر سبب وكيفية وجوب حدوث التغيير التنظيمي. فالتطوير التنظيمي يعتبر أول طريقة ظهرت لتسيير التغيير التنظيمي.

حسب هذا النموذج يجب العمل بالتسيير بالمشاركة حتى نقل من مقاومة التغيير. وعليه يتحدد دور المسير في "تسهيل" عملية التغيير بوضع إجراءات مساعدة كسياسة الإعلام والاتصال، ونظام الحوافز، ووضع هياكل للتشاور والاتفاق.

يركز اتجاه التطوير التنظيمي على ضرورة تنمية المحيط الداخلي للمنظمة المتكون من مجموعات بشرية وما يرتبط بها من تفاعلات وعلاقات. ويهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لهذه المجموعات دون إهمال المحيط الخارجي للمنظمة. فالتطوير التنظيمي يضع الإنسان في قلب عملية التغيير، هادفاً إلى زيادة قدراته ومعارفه. والذي يسهر على تحقيق ذلك وكلاء للتغيير.

فالتغيير حسب نموذج التطوير التنظيمي هو نشاط وسيرورة. نشاط يقوم بتنفيذه وكلاء، وسيرورة لأنه يغير المحيط الحالي إلى محيط مختلف. وهدف الإدارة من وراء ذلك تحسين نوعية الحياة تدريجياً، وتحقيق رضا العاملين، وبالتالي تحقيق أحسن أداء تنظيمي.

يجب الإشارة إلى أنه لا توجد إلا القليل من الدراسات المنهجية التي تناولت مبادرات التغيير هذه ونتائجها، كما أن التغييرات التي يقترحها التطوير التنظيمي هي بسيطة نسبياً في بعدها وتمس جماعة العمل مع اهتمام خاص بالإطارات العليا.

خلاصة المرحلة الأولى:

- يمكن استخلاص الأفكار الآتية من نظريات مرحلة النمو والتكيف التي عرفتتها المؤسسة:
- تصور إيجابي عن التغيير، فهو مرادف للتقدم والنجاح والنمو وتطور المنظمة.
- يعرف التغيير بالأساس على أنه الاختلاف، كالاختلاف بين الهيكل الميكانيكي والعضوي.
- سيرورة التغيير تتم بالتدرج.
- يحدث التغيير برغبة من الإدارة للاستجابة لضغوطات داخلية أو/ وخارجية عن المنظمة.
- فالمنظمة هي أداة طيعة بين أيدي المسيرين ويمكن تشكيلها بإضافة أو تحويل عناصرها.

. التغيير هو وسيلة يتحكم فيها المسيرون، حيث يمكن لهؤلاء تصحيح الإستراتيجية والهيكل والأنظمة التي تعمل بها المنظمة، و يتم ذلك بالتدرج حتى ينفذوها مع محيط معروف نسبيا ليحققوا النمو.

. الاهتمام بـ"ماذا" غير (الهيكل، الإستراتيجية، الأنظمة) أكثر من "كيف" أي البحث في ديناميكية التغيير. باستثناء نموذج التطوير التنظيمي والذي يبحث في "كيف".

. لا يوجد إلا القليل من المساهمات التي تفسر سيروية التغيير في حد ذاتها.

. تكمن أهمية هذه النظريات على مستوى الوصف، فهي تساعد على الإجابة عن تساؤل: ماذا غير حتى ننجح؟

➤ المرحلة الثانية: الزوال والتحول

عرفت هذه المرحلة أزمات متتالية منها أزمة النفط في سنوات السبعينات. كما تميزت بنجاح النموذج الياباني. هذه الظروف دفعت إلى ظهور نظريات تفسر التغيير كسيروية منفصلة أي غير مستمرة وثورية. وهو حدث مأساوي وأزمة تعيشها المنظمة.

النظريات الممثلة لهذه المرحلة التاريخية هي: علم بيئة الشعوب، المدخل الهيكلية، النظريات الثقافية والإدراكية، نظرية التوازن المنتظم أو الدقيق.

1) نظرية علم بيئة الشعوب La théorie de l'écologie des populations:

وأهم رواد هذه النظرية Hannan و Freeman 1984، حيث تؤكد هذه النظرية على أن السبب الرئيسي للتغيير ليس لإعادة تجديد التنظيمات الموجودة، ولكن لاستبدالها بتنظيمات جديدة تتكيف أفضل مع تغيرات المحيط.

بالنسبة لهؤلاء الباحثين يؤدي التغيير الجذري دوما إلى موت المنظمات أكثر من تحولها، ومن ثم يجب الاهتمام بمجموع المنظمات لفهم عوامل بقائها، بالرغم من اقتناعهم بالدور المقيد والحتمي للمحيط. فالمنظمات مرتبطة بالمحيط ويجب أن تماثل خصائصها خصائصه. ولهذا فالقليل منها والتي تسمى بـ"المنظمات المنتخبة" يمكن أن تكبر وتتطور، ولا يحدث ذلك إلا إذا تأقلمت مع ضغوطات هذا المحيط. فالمحيط يلعب هنا دور المسيطر الكلي على المنظمة.

حسب هذه النظرية تتميز المنظمات في مجموعها بالجمود، مما يجد كثيرا من تصرفات المسيرين، لذلك تكون عملية الانتقاء التي يقوم بها المحيط الآلية الأساسية والوحيدة للتغيير. مهما كانت جهود هذه المنظمات للتكيف فهي غير مجدية لأن المحيط يختار بالصدفة الأحسن تكيفا. ومسؤولي منظمة ما ليس لهم أي تأثير مباشر على وضعها وبقائها في أي حال من الأحوال ومهما كانت جهودهم، لأن المحيط هو الذي يقرر وهو السيد ويحدث ذلك بالصدفة. اهتمام النظرية بجموع المنظمات جعلها لا تتناول بعض المنظمات، رغم قلة عددها، التي استطاعت إحداث التحول ونجحت فيه.

(2) المدخل الهيكلي أو التصميمي L'approche configurationnelle:

ومن أهم رواده 1988 Hinings , Miller Greenwood , Friesen ، اهتم هؤلاء بالتغيير الاستراتيجي. كما يعيدون النظر في اتجاه التكيف التدريجي لأصحاب نظريات مرحلة النمو والتكيف.

بالنسبة للمدخل الهيكلي، التغيير الجذري هو التغيير الشامل والسريع (بدل التدريجي الجزئي) وهو ضروري للأسباب الآتية:

- القضاء على جمود التنظيمات؛
- تخفيض أخطار عدم التناسق والانسجام في الهيكلة؛
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالانتقال من هيكلية إلى أخرى.

إلا أن الخطر الذي يلازمه يجعله نادرا، ولا يحدث إلا في حالة الأزمات، ولا يبادر به إلا المسيرون الإستراتيجيون. وتتمحور مهام هؤلاء في هذه الحالة في اتخاذ قرارات واضحة على المستوى الاستراتيجي (توسع واندماج، تنويع) و/أو التنظيمي (إعادة تنظيم Réorganisation، التحجيم Downsizing، مراجعة أنظمة الترقية والتعويضات...).

فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الهيكل التنظيمي وتحولات الأهداف الإستراتيجية، ويوضح بدقة كيف يتغير التنظيم من نمط تنظيمي إلى آخر حسب تغير الإستراتيجية.

تفتح هذه النظرية آفاقا جديدة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها لا تحاول فهم العلاقات الموجودة بين المحيط والتنظيم والظروف فحسب بل يتعدى حقلها إلى مستويات أخرى غير التنظيمية. بحيث تأخذ بعين الاعتبار الفرد والجماعة.

3) النظريات الثقافية والإدراكية & Cognitives : Les théories culturelles

إن المؤسسة مثلها مثل بقية الوحدات الاجتماعية لها ثقافة تميزها عن غيرها. كما يمكن أن تخضع هذه الثقافة لعملية التغيير، والفكرة التي تقول إن الثقافة لا يمكن أن تعدل وتبقى جامدة وتتميز بالديمومة أمام محيط متغير هي فكرة متناقضة مع الواقع، فالقيم تتغير والثقافة تتغير أيضا. يدعم رواد النظريات الثقافية ومن أهمهم Bartunek 1984 و Schein 1985 التغيير الجذري، ويقترحون رؤية أكثر شمولا وثراء لمفهوم التغيير التنظيمي، حيث لا يكون التغيير في هذه الحالة استراتيجيا وهيكليا فحسب بل يكون ثقافيا وإدراكيا أيضا.

هناك بُعد رمزي يضاف لنشاط المسيرين، فهؤلاء هم مهندسو الرؤية الإستراتيجية، والقادة الكارزماتيون الذين يعطون معنى لهذه الرؤية حتى تصبح حقيقة واقعية.

حسب هؤلاء المنظرين، كل تحول هام، في القيم والمعتقدات، يؤدي إلى معايشة الفرد لفترة من الانقطاع غير آمنة تماما ومؤلمة، مما يجعل التغيير الأساسي يعرف على أنه جذري. ويمثل التغيير الثقافي والإدراكي هنا تحولا جذريا نحو نظرة جديدة للعالم، وتكون القطيعة حتمية ولا يمكن تجنبها.

ويمكن أن يسهل الأفراد حدوث التغيير في ثقافة المنظمة أو يقاوموه. يسهل التغيير حينما تكون القيم متقاسمة ومشاركة تحمل معاني تضامنية، أو يقاوموه بسبب عوامل (عدم وضوح الرؤية، أو مقاومة إيديولوجية، أو بتبرير الماضي والإعجاب به).

إلا أن عملية التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأصلة وراسخة في أذهان العاملين وكان هناك ارتياح ورضا تام عنها.

من الضروري التنبيه أن عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في باقي مكونات المؤسسة، لأنها تتعامل مع الجانب السلوكي والإدراكي للعنصر البشري، الذي تعود على نمط حياة وأسلوب تفكير في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته، وإذا به يطلب منه تغييره. لذلك تأخذ عملية التغيير هذه وقتاً طويلاً نسبياً.

4) نظرية التوازن الدقيق أو المنتظم *La théorie de l'équilibre Ponctué*:

ومن أهم روادها Tushman و Romanelli 1985 لهم رؤية حول تطور التنظيمات تجمع النظرتين اللتين سادتتا المرحلتين (النمو والتكيف / الزوال والتحول) حول التغيير التنظيمي، حيث يرى هؤلاء أن التغيير يمكن أن يكون جذرياً أو تدريجياً.

حسب هذه النظرية فإن التطور التنظيمي يتميز بفترة طويلة من الاستقرار خلالها يكون التغيير تدريجياً، ويتوافق مع الاتجاه الإداري القائم. وفترة التوافق هذه ستتخللها فترات قصيرة من الأزمة، يرجع سببها، على العموم، إلى تغييرات حدثت في المحيط، يقوم فريق إداري جديد، أثناءها، بإحداث تغييرات صعبة جذرية ومختلفة تؤدي إلى توجه جديد للمنظمة.

خلاصة المرحلة الثانية:

يمكن تلخيص أفكار مرحلة الزوال والتحول في النقاط الآتية:

- . مفهوم متشائم وسلبي عن التغيير التنظيمي، فهو مرتبط بالأزمة وزوال المنظمة.
- . التأكيد على التغيير الجذري الذي يكون هنا حلاً مقصوداً ومختاراً من قبل المسيرين الشجعان لمعالجة أزمة معاشة أو متوقعة.
- . هذا النوع من التغيير ذو تكلفة مرتفعة وصعب التحقيق.
- . على عكس الليونة التي عرفها التغيير في المرحلة السابقة، فإن التنظيم هنا قوي ومتأسس وله قوة كبيرة لمقاومة التغيير الجذري المفروض.
- . التغيير هو حدث له بداية يقوم خلالها المسكرون الجدد بتصرفات غير مستحبة لكنها ضرورية وله نهاية تشير إلى العودة إلى حالة التوازن.

. المسيرين أصحاب النظرة المستقبلية يمكنهم تصميم وتنفيذ التنظيم الجديد. باستثناء منطري علم البيئة الذين يرون أن المنظمات الكبيرة ذات التوقع الجيد تكون جامدة لدرجة يصعب على مسيرها تحويلها وبسرعة حتى تستجيب لضغوطات المحيط المضطرب.

_ لا تتوقف عند التسيير الرسمي للهيكلية والإستراتيجية ولكن تنبه أيضا إلى الأبعاد الثقافية والإدراكية للمنظمة.

- تحث المسيرين على الاهتمام بتسيير الإحساس، لأن نجاح أي تحول جذري لا يتطلب تسيير عقلانيا فقط بل ورمزيا أيضا، أي الدعوة إلى الاهتمام بكل من المشاعر والعقلانية على حد سواء.
- تهتم هذه المرحلة بالإجابة عن تساؤل "كيف نحدث التغيير؟"، حيث تتم مراجعة الرهانات الكبرى المطروحة على المؤسسة كإعادة الهيكلية والتوجه الاستراتيجي الجديد ودور المورد البشري، لهذا يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي.

➤ المرحلة الثالثة: التعلم والتطور

تراكم الأزمات في نهاية الثمانينات ألغى نهائيا فكرة إمكانية العودة إلى الاستقرار، وأصبح التغيير هو الشيء الوحيد المتوقع الحدوث. فعولمة الأسواق والتطور التكنولوجي للمعلومات والمنافسة الشديدة أدت إلى تسريع الدورة الاقتصادية مما جعل التغيير ضروريا. كما أن الاضطرابات وصعوبة التنبؤ التي تعيشها المنظمة بصفة دائمة تجعل التغيير واقعا مستمر الوجود وباقيا أيضا.
أهم النظريات الممثلة لهذه المرحلة هي: نظريات التعلم التنظيمي، نظريات التطور، نظرية الفوضى، المدخل البنوي.

1) نظريات التعلم التنظيمي Les théories d'apprentissages organisationnels:

من أهم روادها Nonaka و Glynn، Lant، Milliken 1994، يحتل التعلم بالنسبة لهؤلاء المكانة المركزية في المنظمة، حيث ينتشر مفهوم المنظمة المتعلمة، والذي يعني أن المنظمة تتكيف وتتغير وتكتسب وتطور وتعمق المعارف وطرق التفكير وحل المشكلات بفضل قدرتها على التعلم.

تعتبر هذه النظريات، بداهة، أن التغيير له طابع استمراري. وهو رد فعل طبيعي لتحقيق التكيف، كما أنه ظاهرة استباقية proactif. فالمنظمات تتغير حتى تستجيب لمحيطها، وقد يحدث ذلك أيضا . وبصورة غير منتظرة . من خلال سيرورة التجربة التي تولد إبداعات.

ينظر إلى التعلم وفي الوقت نفسه على أنه نتيجة للتغيير الإدراكي Cognitif (نتعلم من خلال التفكير) وأيضا كنتيجة للفعل والممارسة (نتعلم من خلال الفعل). في الوقت الذي يكون فيه المفهوم الأول ذهنيا بحتا ويؤكد على التخطيط والتكوين، يكون المفهوم الثاني سلوكيا أكثر يوضع في المقدمة التجربة في الممارسة بفضل سيرورة المحاولة والخطأ. تكامل هذين الاتجاهين حول التعلم ينبه إلى العلاقة الموجودة بين الإدراك والفعل وبين النظرية والتطبيق.

وعليه فإن التعلم التنظيمي ينتج عن التفاعل المستمر بين النظرية والتطبيق. وهو يمثل ميزة تنافسية للمنظمات، لذلك عليها أن تتكيف وتتعلم من خلال التعاون والاتفاق وتبادل المعلومات.

سيرورة التغيير تؤكد، حسب نظريات التعلم، على:

- * أهمية انتقال المعارف (سواء الصريحة منها أو الضمنية) بين الأفراد والمجموعات.
- * التغيير هو سيرورة يومية لخلق المعارف التي تتطلب حركة الذهاب والإياب بين الفرد والجماعة.
- * دور الإدارة هو تسهيل وتسريع حركة الانتقال هذه بين مختلف أطراف خلق المعارف.
- * أنه من المستحيل تحقيق الرقابة التامة على هذه السيرورة بفعل تعقدها الشديد، كما أنها لا تنتج فقط تغييرات رد الفعل ولكن تنتج أيضا إبداعات الأفعال المسبقة.

2) المدخل التطوري L'approche Evolutionniste:

وأحد أهم مفكريه 1996Burgelman، وأعمال 1969WEICK و NELSON و WINTER 1982. يقوم هذا المدخل على النموذج البيولوجي وعلى مبادئ الانتقاء الطبيعي.

فهو يبين أن المنظمة تتطور وتتحوّل للاستجابة لتغيرات وتحولات داخلية وخارجية. فهي تتصرف حسب محيطها وتتكيف بفضل كفاءاتها وقدراتها على التعلم.

يؤكد هذا المدخل على الأفكار الآتية:

- * في المنظمات هناك تعايش لنوعين من الآليات، إحداها تتمسك بالاستقرار التنظيمي (الثبات) وأخرى تأتي بالجديد (التغيير). فالاستقرار والتغيير هما تياران متوازيان في حياة المنظمة.
- * ينظر للتغيير كديناميكية فهو، و في الوقت نفسه، مبرمج وعفوي. مبرمج نتيجة توقع حدوث تغييرات (داخلية أو خارجية) تستعد لها المنظمة من قبل، وعفوي نتيجة حدوثه بالصدفة.
- * ضرورة مساهمة مختلف أعضاء المنظمة في التغيير سواء كانوا مسيرين في قمة التنظيم، أو مسيرين أواسط، أو أفراد قريبين من الميدان.

3) نظرية الفوضى أو الانهيار La théorie du Chaos:

نظرية حديثة تعتبر امتداداً لنظرية النظم، أهم روادها Stacey1995 وThièart1993 مثلها مثل نظرية التطور التي تشير إلى تعايش الاستقرار والتغيير في المنظمة فإن هذه النظرية ترى أن المنظمة تتأرجح بين النظام والفوضى.

حسب هذه النظرية فإن المنظمات، شأنها شأن الظواهر الجوية، هي أنظمة ديناميكية لا خطية. محكومة بعلاقات بين متغيرات تتربط وتتسلسل عبر الزمن وتتفاعل الواحدة مع الأخرى. هذه التفاعلات تنتج حلقات ذات أثر رجعي سلبي تقذف بالنظام بعيداً عن التوازن وأثر رجعي إيجابي تؤدي به إلى التوازن. هذه التفاعلات تجعل من تغييرات صغيرة تغييرات يمكن أن يكون لها أثر يتزايد مع الوقت.

فالتغيير الجزئي البسيط يمكن أن يكون له أثر كبير وغير متوقع وهذا هو السلوك الذي يسمى مضطرباً Chaotique. أخذاً بعين الاعتبار هذه الحلقات ذات الأثر الرجعي نجد أن نظاماً ما يظهر بسيطاً يبين سلوكيات معقدة ومن المستحيل التنبؤ بها في المدى الطويل. ويصبح فهم العلاقة بين السبب والنتيجة لا يمكن أن يكون إلا بالنسبة للتغيرات الصغيرة الجزئية وعلى المدى القصير فقط.

إن التمييز بين التغيير الجذري والتدريجي في هذه النظرية خاص جداً، حيث ترى أن التغييرات الكبيرة يمكن أن تقلص حلقات الأثر الرجعي في حجمها لتنتج آثاراً صغيرة، في حين يمكن لتغييرات صغيرة أن تحول النظام ككل مع الوقت.

مثل هذا النموذج يساعد على فهم سبب كون بعض التغييرات الكبيرة مثل برامج إعادة الهندسة Réingénierie لا تعطي النتائج المتوقعة، في حين هناك تغييرات لها تطلعات بسيطة مثل تغيير موقع العمل يمكن أن يكون لها آثار هامة.

في المداخل التقليدية للتغيير يكون النظام أو العودة إلى التوازن هدف كل تغيير تنظيمي، والفوضى والاضطراب حالة يجب تجنبها. في حين ترى نظرية الفوضى أن النظام المبالغ فيه والفوضى الكبيرة يؤديان إلى موت المنظمة، إما بفعل الجمود أو بفعل القصور الحراري Entropie. تعايش جيوب الاستقرار والفوضى في نظام ديناميكي لا خطي يسمح بالتجديد بفضل التنظيم الذاتي. فالتغيير هو ظاهرة طبيعية، وتعايش النظام والفوضى في المنظمة لا يعبر عن مرض لا يمكن تجنبه بل هو مصدر الإبداع والتطور، فالفوضى تسمح بالاكشاف والابتكار.

5) المدخل البنوي L'approche Constructiviste:

ومن أهم رواده Boland , Tenkasi 1993 و Orlikowski 1996 ، يرى هؤلاء، معتمدين على المقاربات البنوية Structurationnisme، أن التغيير ملازم للنشاط الإنساني. والمنظمة ليست عبارة عن وحدة جامدة، بل هي في حالة ديناميكية مستمرة وسيرورة من التفاعلات التي تعيد إنتاج أو تعديل الخصائص التنظيمية وممارسات الفاعلين فيها.

هذه الخصائص التنظيمية التي ساهم أعضاء المنظمة جماعيا في خلقها، تجبرهم على الخضوع لها كما تمنحهم هامشا محدودا من المناورة. ومن ناحية أخرى، لا يمكن لهذه الخصائص أن تستمر في الوجود إلا إذا كانت ممارسة: فالهيكلية التي لا تتواجد إلا على الورق ستزول ولن تستمر، لذلك فكل تفاعل هو فرصة لأعضاء المنظمة لإحداث التغيير سواء رغبوا فيه أم لا.

مثل هذا النموذج للتغيير يوضح التفاعلات الموجودة بين ممارسات الأفراد والجماعات والخصائص التنظيمية. وهو لا يفضل نوعا معينا من التغيير (مخطط، مفروض، جذري، تدريجي) ولكن يسمح بتفهم كل طرف (أفراد، جماعات، خصائص تنظيمية) باعتباره مشاركا في ديناميكية تنظيمية معينة.

فهذا النموذج يضع سيرورة التجسيد والترجمة إلى الواقع في قلب التغيير التنظيمي. كضرورة تجسيد أي رؤية إستراتيجية بمفاهيم ملموسة إذا أريد لها أن تتحقق عمليا. أيضا يجب أن تترجم كل مبادرة خاصة بمفاهيم أكثر عمومية حتى تتمكن من الانتشار على مستوى التنظيم ككل.

تبين الدراسة أيضا عملية الترجمة والتجسيد هذه والدور الذي تلعبه مختلف أنواع النقاشات الدائرة حول التغيير. وهي تشير أيضا إلى تعدد وكلاء التغيير، واختلاف ممارسات الفاعلين حسب وضعيتهم التي يحددها انتماءهم، ومكانتهم في السلم الرئاسي، ومدى وصولهم إلى السلطة وموارد المنظمة.

خلاصة المرحلة الثالثة:

تتميز هذه المرحلة بتصوير متكامل عن التغيير التنظيمي:

- هو جزء من الحياة اليومية للمنظمات.
- لا يهم إن كان تدريجيا أو جذريا، كذلك ليس المهم توفر خاصية رد الفعل، التي تمكن المنظمة من التكيف مع محيطها فحسب، بل المهم توفر خاصية الفعل المسبق التي تبتكر المستقبل بفضل الإبداع الذي يسمح بالتجديد التنظيمي.
- يؤخذ التغيير دائما بعين الاعتبار أثناء تطور المنظمة وفي المدى الطويل. فهو ليس حدثا نادرا ومقلقا ولكنه حقيقة يومية ذات أبعاد إيجابية فهو مصدر الإبداع.
- التغيير سيرورة مستمرة وحيوية. فهو معرف بالدرجة الأولى كديناميكية خاصة بكل منظمة مرتبط بتاريخها وثقافتها، والأفراد الذين يكونونها...
- التغيير مقصود ومفروض في آن واحد.
- ينظر للتغيير من داخل المنظمة لا من خارجها أو من الأعلى.
- يمكن التخطيط للتغيير لكن تحقيقه على أرض الواقع لا يمكن مراقبته كليا من قبل الإدارة.
- نظام المنظمة يتأرجح بين الجمود والفوضى أي الاضطراب.
- المسيرون هم أطراف فاعلة مثلهم مثل أطراف أخرى في المؤسسة، يساهمون في استقرار وتغيير المنظمة كل حسب مشاريعه الخاصة وقدراته وموارده.
- يعيد هذا المفهوم الجديد للتغيير الاعتبار لدور كل أعضاء التنظيم، والذين لا ينظر لهم كمقاومين له فحسب، بل هم المبادرون ولهم مشاريع يمكن أن تستفيد منها المنظمة.

- تؤكد هذه المداخل على الدور الحيوي للنشاط الجماعي في هذه السيرة فهي تفترض ضرورة مشاركة جميع الفاعلين فيها.
- التنظيم مصمم بطريقة مختلفة هنا. فهو لا يمثل صورة جامدة ومستقرة لكنه اتفاق مستمر ومتجدد حسب المشاريع والاحتياجات والضرورات.
- تهتم أفكار هذه المرحلة، وفي آن واحد، بـ "ماذا" و "كيف" و "لماذا" التغيير. فهي تعالج تطوّر المنظمة عبر الزمن، كما تعتمد على نظرة ظرفية للتغيير، لذلك فهي تسمح لاحقاً بالفهم ما الذي حدث وما فائدته عملياً.

اختبر معارفك:

السؤال الأول: أجب بصحيح أو خطأ على العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ

1. أصبح التغيير فرصة تبحث عنها كل المنظمات.
 2. التطوير التنظيمي مثله مثل التطور هو تغيير إجباري يفرض على المنظمات.
 3. التغيير التنظيمي هو حدث له بداية ونهاية.
 4. التغيير التنظيمي دائم الحضور في حياة المنظمات.
 5. التغيير والتطور والتحويل هي مصطلحات تحمل نفس المعنى.
 6. التطوير التنظيمي هو تغيير إجباري يفرض على المؤسسات.
 7. يسعى التغيير إلى خلق التوازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة.
 8. التغيير هو نتيجة وليست سيرة.
 9. التغيير هو حاجة وليست رغبة.
 10. يسعى التغيير إلى تقوية الروابط بين الإدارة والعاملين.
- السؤال الثاني:** يقال أن التغيير التنظيمي هو نفسه التطوير التنظيمي؛ انطلاقاً مما تعلمت ناقش المقولة.

الفصل الثاني: أسباب التغيير وأنواعه ومجالاته ونماذج منه

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على أسباب التغيير، ويتمكن من تصنيفها .
- يميز بين مختلف أنواع التغيير ومجالاته ونماذجه.
- يستخلص العلاقات بين أسباب التغيير وأنواعه ونماذجه.

محتوى الفصل:

تمهيد

1-2 أسباب التغيير

2-2 أنواع التغيير

3-2 مجالات التغيير

4-2 نماذج من التغيير

اختبر معارفك

تمهيد:

نشهد منذ عدة سنوات تزايداً في وتيرة التغيير الذي تعيشه المؤسسات، وجاء هذا نتيجة عدة أسباب سواء داخلية مرتبطة بها أو خارجية عنها. فقد أصبح التغيير جزءاً لا يتجزأ في دنيا الأعمال، وهذا ما يفسر تعدد أنواعه ومجالات حدوثه ونماذجيه. والمهم هو الاعتراف أن التغييرات التي تعيشها المنظمات خلال دورة حياتها هي عادية وطبيعية وحتى صحية .

1-2 أسباب التغيير:

اختلفت الأبحاث حول أسباب التغيير، فمنها ما تؤكد على دور القوى الخارجية Exogènes الموجودة في المحيط وأثرها على المؤسسة. وأن في هذه الحالة هذه المؤسسات لا تخضع إلا لقوانين الانتقاء الطبيعي التي يفرضها عليها المحيط باعتباره هو السيد، حيث يختار الفعالة منها وليس القادرة على التكيف.

ويهتم اتجاه ثان في الأبحاث بالقوى الداخلية Endogènes ويضع في المقدمة دور التفاعلات بين مكونات المنظمة في التغيير. أما الاتجاه الثالث فنجده يعارض فكرة التمييز بين (الداخل/ الخارج) ويتساءل عن مفهوم حدود المنظمة وعن عمليات التحديد وإعادة التحديد وبناء المنظمة وتغييراتها. فالعنصر المهم في التحليل يصبح شبكة الارتباطات والاعتماد المتبادل بين العوامل وليس الوحدة أو المنظمة.

رغم صعوبة الفصل التام بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية الدافعة للتغيير في المؤسسات بسبب شبكة الارتباطات المتبادلة الموجودة بين مكوناتها الداخلية والعوامل الخارجية، فإننا نجد عدة باحثين يسردون قوائم طويلة لكل من هذين النوعين من الأسباب الدافعة للتغيير يمكن أن نذكر أهمها:

1) العوامل الخارجية الدافعة للتغيير :

يحدث التغيير وفي حالات كثيرة نتيجة ضغوط خارجية يضعها النظام الاقتصادي العالمي. ولهذا يجب على أعضاء التنظيم قبوله حتى وإن لم يستطيعوا التحكم في كثرة تردده. لذلك يرى عدة باحثين أن في مثل هذه الظروف لا يوجد حل آخر إلا التكيف الذي يضمن بقاء المنظمات . فهذه الصدمة (التغيير) المستمرة ليست إلا تعبير عن أربع تحولات رئيسية في قوانين الاقتصاد العالمي: ظهور مناطق تجارية جديدة، حضارة صناعية جديدة، تكنولوجيا جديدة، أهداف مع رهانات جديدة.

وعلى هذا الأساس فإن المصادر الخارجية الدافعة للتغيير متنوعة نذكر منها :

- . زيادة حدة المنافسة والقائمة أساسا على التنوع والجودة والسعر وسرعة التدخل في الأسواق.
- . تنوع وتعدد أذواق المستهلكين مما يجعل التغيير سيرورة وليس حدثا عابرا .
- . التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل .
- . التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية .
- . التغييرات في القيم الاجتماعية .
- . الاندماج Fusion والتملك Acquisition لمنظمات أخرى .

2) العوامل الداخلية الدافعة إلى التغيير:

لا تنحصر أسباب التغيير في عوامل خارجية فحسب بل هناك أيضا عوامل وأسباب داخلية مرتبطة بمكونات المؤسسة تدفعها إلى ضرورة إحداث التغييرات المطلوبة حتى تحقق أهدافها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- . إدخال تكنولوجيا جديدة يفرض تغييرات في أساليب وإجراءات العمل وفي الوظائف وعلاقات العمل وحتى السلطة والمسؤولية .
- . إعادة تحديد أو تعديل في الإستراتيجية المتبعة .

. اليد العاملة نادرا ما تكون عنصرا ثابتا وتركيبتها تتغير باستمرار سواء من حيث العمر أو المستوى التعليمي أو النوع أو الجنس

. نمو المؤسسة وزيادة حجم نشاطها مما يخلق مشاكل جديدة تفرض التغيير .

. رغبة المسيرين في التطوير أو تقليد منظمات أخرى ناجحة تنشط في نفس القطاع، فيحاولون العمل بمعارف جديدة أو طرق حديثة (مثلا نظام إعلام جديد) أو تطوير ثقافة متعاونة ومركزة أكثر على العميل... إلخ (BAILLY FA et AL ; 2003 ; P267) .

. ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب وظروف العمل الصعبة، حيث تظهر في هذه الحالة (على العموم) رغبة كبيرة لدى العاملين للتغيير. ويتحول هذا الأخير إلى عامل تحفيز وتعبئة لهم في المؤسسة .

. الفشل في تحقيق الأهداف .

. الروتين وضعف مستوى الإبداع .

سواء كانت أسباب داخلية مرتبطة بالمؤسسة أم خارجية عنها، فهي مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، لأنها إن لم تفعل ذلك ستواجه مشاكل عديدة يمكن أن تهدد حتى وجودها.

2-2 أنواع التغيير

إن تعدد أشكال وصيغ التغيير جعلت منه موضوعا غامضا ومتناقضا في مجال علوم التسيير: فقد يكون شاملا أو جزئيا هامشيا، وجذريا عنيفا أو تدريجيا، ويحدث إراديا برغبة من إدارة المؤسسات أو إجباريا مفروضا عليها. فلا يوجد شكل متفق حوله باستثناء التمييز الواضح بين التغيير الإرادي والإجباري، رغم إمكانية تواجد كل هذه الأشكال في المؤسسة الواحدة.

1) التغيير الإرادي Volontaire والتغيير الإجباري Imposé:

هناك اتفاق واضح بين مختلف الباحثين حول التمييز بين التغيير الإرادي، والذي يسميه البعض المخطط، والتغيير الإجباري أو المفروض، واللذان يصنفهما البعض من حيث القصد Intentionnalité.

(أ) التغيير الإرادي Volontaire:

يعرف هذا النوع من التغيير على أنه: "الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة (محمد الصيرفي؛ 2007 ؛ ص26). كما يحدث التغيير الإرادي بمبادرة من إدارة المؤسسة. فهو يمثل خيارا استراتيجيا معلنا عنه وواضحا، يحدث حسب رزنامة محددة ويعبر عن صورة إيجابية عن حال المؤسسة (CHAVEL T.H.; 2000; P.59).

فهذا الشكل من التغيير يحدث برغبة من الإدارة ويقرر على مستواها مستخدمة في ذلك إستراتيجية الاستباقية Proactif. لذلك فهو يتطلب من المسيرين فهما وإدراكا كاملين بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الإلمام الكافي بظواهرها والمشاكل التي تواجهها ثم اتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير. فالمنظمة هنا هي أداة طيعة بين أيدي المسيرين يمكن تشكيلها بإضافة أو تحويل مكوناتها.

أمثلة عن هذا الشكل من التغيير: البحث عن تحقيق التفوق التنافسي من خلال السرعة في الإنجاز وتخفيض التكاليف، أو إعادة تموقع تشكيلة الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن، أو الدخول إلى سوق جديدة، أو تخريج أحد وظائف المؤسسة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى...

شاع هذا الشكل من التغيير الإرادي خلال مرحلة النمو والتكيف التي عرفتتها المؤسسات خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثاني، مثل نموذج التطوير التنظيمي (DO). فهو يتناسب مع محيط معروف نسبيا، لكن هذا لا يعني عدم حدوثه حاليا في حالة إستراتيجية الإستباقية Proactif، أي القيام بالتغيير المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعليا.

بالإضافة إلى هذا الشكل من التغيير الذي تكون فيه المؤسسة هي صاحبة القرار في حدوثه، هناك شكل آخر من التغيير تكون فيه مجبرة وليس لها حرية الاختيار، وإن لم تفعل ذلك فقد تتعرض لمشاكل كثيرة من شأنها أن تهدد وجودها.

(ب) التغيير الإجباري Imposé:

التغيير لا يحدث إراديا، لكن بضغط من المحيط، فهو إذن إجباري ومفروض على المؤسسة. وفي هذا الشكل من التغيير يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في إحداثه.

يفرض المحيط ضغوطات متتالية على المؤسسة. والتغيير الإجباري ما هو إلا استجابة لتلك الضغوطات، لذلك يكون تكيفيا أو تدريجيا حتى لا يقلق الروتين.

وهذا الشكل من التغيير يتطلب ضرورة تطوير الهياكل والسلوكيات المهنية والعمل بإستراتيجية رد الفعل أو التفاعلية Réactif. والعامل الحاسم في إجباره هو التطور السريع لتكنولوجيا الأعمال. كما يتطلب تسييره سرعة التصرف. وله أثر على صورة المؤسسة التي من الصعب التحكم فيها في هذه الحالة.

حينما يكون التغيير إجباريا تتحول المؤسسة استجابة لتطورات محيطها، حيث يأخذ التغيير عدة صور منها (VADANGEON-DERUMEZ I.; 1998):

- يكون تكيفيا تدريجيا حينما يتطور المحيط بصفة يمكن التنبؤ بها. ويترجم هذا التكيف بضبط متتالي يؤثر على زيادة التلاؤم بين عناصر المنظمة لتحقيق فاعلية أكبر.
- يحدث التعديل Redressement أو إعادة الإحياء Revitalisation حينما لا تستطيع المؤسسة لا التكيف مع ظروفها الحالية ولا المستقبلية. فهذه الحالة تفرض عليها واجب التغيير حتى لا تعاني من الآثار السلبية لوضعية تكون قد قررت فيها عدم التصرف.

أمثلة عديدة يمكن أن نجدها عن هذا الشكل من التغيير أهمها حاليا ضرورة عمل المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يناقش العديد من الباحثين هذا الشكل من التغيير ويرى البعض أن الواقع لا يمكن اعتباره متغيرا مستقلا، وأن المؤسسة لا تتكيف مع هذا الواقع لكن مع رؤية الفاعلين فيها (قادة، مسيرين، عاملين، مستشاري التغيير الخارجيين). فهي تتأثر بآراء وأفكار ومواقف وسلوكيات كل هؤلاء في إحداث التغيير من عدمه، وفي هذه الحالة فإن خيار القيام بالتغيير يصبح إراديا وليس إجباريا.

بالإضافة إلى تصنيف أشكال التغيير من حيث قصديته (إيرادي، إجباري)، هناك تصنيف آخر وهو من حيث طبيعته. والتمييز بين أشكال التغيير حسب طبيعتها هو أمر ضروري حتى تسهل عملية قيادتها وتسييرها، لأن مشاكل ذات طبيعة مختلفة تتطلب حلولاً مختلفة الطبيعة أيضاً، وأي حل خاطئ لا يعالج أي مسألة وأكثر من ذلك سيزيد من حدة المشكل.

2) تغيير من نموذج (1) و (2):

إن التمييز بين التغيير من نموذج (1) ونموذج (2) يجد أساسه لدى مدرسة PALO- ALTO بقيادة WATZLAWICK P. في 1975.

يُجد فالتغيير من نموذج (1) مكانه في داخل نظام معين مع بقاء هذا الأخير غير متغير، أي يعيد إنتاج النظام أو تطوري. أما التغيير من نموذج (2) فهو ذلك الذي يغير النظام نفسه، فهو محول Transformateur أو ثوري.

أ) التغيير من نموذج (1):

التغيير من نموذج (1) هو تغيير هامشي ومحدود ومحلي. يأخذ مكاناً داخل نظام معين دون أن يغيره.

فهو نوع من التغييرات التدريجية Incrémentaux. فهو تغيير تصحيحي Correctif، وبسيط يسمح للمؤسسة بالحفاظ على توازنها.

حينما تكون ظروف التغيير غير مواتية يمكن للتغيير من نموذج (1) أن ينتج آليات الضبط الذاتي حتى يضمن بقاء النظام في ظل محيط يتطور بطريقة يمكن التنبؤ بها .

هذا الشكل من التغيير يغير بعض العناصر الداخلية لنظام المنظمة، حيث يبقى هذا الأخير نسبياً ثابتاً. فهو يفرض نفسه على هذا النظام حتى يصلحه ليضمن له نوعاً من الاستمرارية في ظل محيط يمكن التنبؤ بتغييراته وتطوراتها. مثال على التغيير من نموذج (1) الزيادة في مردودية المؤسسة دون التغيير في ثقافتها.

إن التغيير من نموذج (1) يؤثر بالأساس على كفاءات الفاعلين في المنظمة ويطلب منهم امتلاك كفاءات جديدة. والخطورة في هذا الشكل من التغيير أنه قد يكون مقبولا من قبل العاملين دون أن يحقق التزامهم الفعلي.

في بعض الحالات لا يستطيع التغيير من نموذج (1) معالجة مشاكل المؤسسة، والقيام به يمكن أن يؤدي إلى تأزم الوضع أكثر، وحينما تحدث الأزمة يصبح التغيير الجذري ضرورة ملحة.

ب) التغيير من نموذج (2):

يسجل هذا الشكل من التغيير ضمن القطيعة مع ما هو موجود حاليا. فهو من التغييرات الأساسية والجذرية التي تغير النظام ذاته، أي يحول المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام، كما يحدث من خارجه لأنه لا يوجد نظام يستطيع أن يخلق من داخله شروط تغييره. فهو لا يمكن أن ينتج القوانين التي تسمح بتغيير قواعده.

يصنف من قبل أغلب الباحثين بالثوري أو الجذري أو تغيير التغيير. فهو يتمثل في القيام بتحويلات جذرية في المؤسسة. يتعلق الأمر هنا بإعادة تأسيس Refonte المؤسسة.

مثال عن هذا النموذج من التغيير: التخلي عن التنظيم المركزي لصالح تنظيم لامركزي أو أيضا الانتقال من صناعة يدوية إلى صناعة آلية متطورة.

هناك ثلاث حالات أساسية يظهر أنها تدفع إلى هذا النوع من التغيير بالإضافة إلى حالة الأزمة وهي:

- 1- شيخوخة النظام.
- 2- قدوم شخصية قوية من خارج التنظيم مثل مدير جديد أو مستشار جديد. حيث تأتي هذه الشخصية برؤية جديدة للأشياء وبشحنة بسيكولوجية وبمشاعر ممكن أن تواسي أعضاء التنظيم الذي يعيش الأزمة ويسهل قبول التغيير العميق.
- 3- بلوغ النظام نهايته وضرورة تقديمه لحوصلة يوضح فيها ما قام به وما بقي عليه أن يفعل.

يمكن أيضا أن يحدث التغيير الجذري نتيجة لتصحيحات متتالية تحدث للنظام مع الوقت تؤدي إلى تحولات راديكالية فيه.

هذا الشكل من التغيير هو إذن خاص بالمؤسسات التي تعيش أزمة، حيث يكون تشغيلها لا يتمشى مع تطور محيطها. فهي تعيش تراجعاً وضعفاً عامين وهي مهددة بالزوال. كما يمكن أن يحدث نتيجة التراكم المتدرج للتغيرات الجزئية.

في تحليله للتغيير الجذري في حالة الأزمة يؤكد CROZIER M.: "حتى يكون هناك تغيير يجب أن يتحول نظام الأفعال القائم بالمؤسسة، أي على الأشخاص أن يضعوا موضع التطبيق علاقات إنسانية جديدة، وأشكالاً جديدة للرقابة الاجتماعية" (CROZIER M.; 1977; P 383).

فالتغيير من نموذج (2)، بالإضافة إلى تأثيره على كفاءات الفاعلين، يؤثر أيضاً على طريقتهم في رؤية العالم، وفهم المشاكل وتقديم الحلول لها، لذلك تكون المقاومة لهذا النوع من التغيير أكثر أهمية من النموذج (1).

فالأمر لا يتعلق بتحسين ما هو موجود، لكن وبكل تأكيد إدخال تغييرات عميقة سواء في العلاقات الإنسانية أو في القيم أو القوانين أو السلوكيات، أو نظام التسيير أو تنظيم المؤسسة.

كما يتميز التغيير الجذري من نموذج (2) بتعددية أبعاده فهو يمثل تحول Transformation، وإعادة انتعاش Revitalisation، وإعادة توجيه Réorientation، وإعادة تأهيل Redressement. كما يُقَرَّر من القمة أي من قبل الرئيس المسير.

مع ضرورة الملاحظة أن هذا الشكل من التغيير قليل الحدوث رغم أنه كثيراً ما اعتبره الباحثون صحياً وإن لم يحدث في بعض الحالات سيؤدي إلى زوال المنظمة.

بالإضافة إلى تصنيف التغيير من حيث قصديته (إرادي / إجباري)، ومن حيث طبيعته (نموذج (1) / نموذج (2))، فهناك تصنيف آخر للتغيير يعتمد على بعض الباحثين وهو مبني على أساس درجة شموليته.

3) التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً للتمييز، فإننا نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل على النحو الآتي:

(أ) التغيير الجزئي:

لا يمس هذا التغيير إلا جزءا من أجزاء المنظمة، كالتغيير الذي يحدث لأحد الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة دون أن يؤدي إلى تغيير في باقي وحداتها، حيث تبقى الهيكلة الأساسية للمنظمة على حالها، كما لا يعاد النظر لا في الممارسات ولا في السلوكيات الحالية .

ويعرفه CHAVEL T.H بأنه يقرر في مكان حدوثه، ولا يؤثر على باقي تشغيل المؤسسة، كما لا يتطلب تنسيقا هاما، لكنه يطرح بعض القضايا الإنسانية، مثله مثل أي تغيير، منها: مدى قبوله، مدى تعبئة الموارد لإحداثه، العمل بسلوكيات جديدة... (CHAVEL T.H.; 2000; P. 59).

فالتغيير الجزئي يتعلق فقط بجزء من أجزاء المنظمة أو فرع من فروعها، لذلك فهو محدود بحدود لا يتجاوزها، وعادة ما يتم استيعاب التغييرات الجزئية إذا ما أحسن إدارتها .

خطورة التغيير الجزئي تكمن في كونه قد يخلق نوع من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .

التغيير الجزئي يمكن أن يكون أداة اختبار لمعرفة مدى قبول واستعداد العاملين للتغيير في سلوكياتهم وطرق ممارساتهم، لأنه قد يكون مقدمة لتغيير شامل قادم، كما قد يكون أساسا لبناء تغييرات جزئية أخرى تتكامل حتى تحقق التغيير الشامل.

(ب) التغيير الشامل:

على عكس التغيير الجزئي، فالتغيير الشامل هو تحول كلي للمنظمة بحيث تصبح منظمة أخرى غير تلك التي نعرفها وتأخذ شكلا آخر.

يمس التغيير الشامل كافة المكونات الأساسية للمنظمة كالهيكلة، والإستراتيجية، والأنشطة أو العمليات الأساسية، ونظام القيادة والتسيير، والثقافة التي يعاد هيكلتها كليا.

يهدف التغيير الشامل إلى تغيير كلي لكيفية تشغيل المؤسسة: قيمها، قوانينها، ومورفولوجيا سلوكيات الأفراد فيها.

والتغيير الشامل لا يمكن التراجع عنه لذلك يتطلب إعدادا دقيقا، خاصة وأنه يرهن مستقبل المنظمة (CHAVEL T.H.; 2000; P. 59).

مع ضرورة الملاحظة أن العديد من الباحثين يعتبرون التغيير الشامل هو التحول، وهو نفسه التغيير الجذري، وهو نفسه التغيير من النموذج (2). فالتغيير الشامل هو في الوقت نفسه تحول عام وعميق وكلي وأساسي بمعنى يضع القطيعة النهائية مع الماضي. ويستهدف كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها. يواجه، عموما، بمقاومة عنيفة إذا لم يتم تسييره بطريقة فعالة. ويمكن للتغييرات المتتالية الجزئية التي تستهدفه أن تقلل من حدة المقاومة له.

مهما كان تصنيف أشكال التغيير لا تقسر واقع التنظيمات حاليا والتي تتميز بتغييرات من نموذج دائم ومستمر Endémique. فهي في الوقت نفسه سريعة، ومتكررة، وشديدة. والبحوث الحالية تتميز بمفهومها ورؤيتها الاندماجية والمتكاملة للتغيير التنظيمي. فالتغيير هو جزء من الحياة اليومية للمنظمات، لا يهم إن كان تدريجيا جزئيا أو جذريا شاملا، فهو دائم الحضور وعلى المدى الطويل في سياق التطور التنظيمي.

كما تؤكد نظريات التعلم والتطور الحديثة على حقيقة أساسية وهي أن التغيير هو واقع دائم الحضور في حياة المنظمات، ولا يهم إن كان تدريجيا أو جذريا فالمهم هو توفر خاصية الفعل المسبق استباقي Proactif أو رد الفعل تفاعلي Réactif. فالأمر لا يتعلق بالتكيف مع المحيط أو التصرف أمام حالة أزمة فحسب بل يكمن في ابتكار المستقبل بفضل الإبداع الذي يسمح بالتطوير والتجديد التنظيمي.

فقد أصبح ينظر للتغيير كعملية مستمرة وحيوية تسمح بالتعلم وخلق المعارف ومن ثم الابتكار، لذلك يسجل اليوم ضمن سيرورة التشغيل الكلي للمؤسسة. ترى GUILHON A. أن "آليات التغيير تعكس عمليات التعلم التنظيمي، حيث تكون فترات التغيير فترات للتعلم وأوقات الاستقرار هي مراحل لفهم آليات التغيير" (GUILHON A.; 1998).

2-3 مجالات التغيير:

أي ماذا سيتناول التغيير؟ وما هو موضوعه؟ فهذا يتم البحث عن دراسة "ماذا؟" بمعنى "ما الذي يتغير؟". أي توضيح محتوى التغييرات ومجالها، مما يسهل عموماً مهمة القيام بها، ويمكن من تحضير واستعداد العاملين لها بهدف تحقيق نجاحها.

وتتمثل هذه المجالات في التغيير في الإستراتيجية والهيكلية والمناخ التنظيمي ونظام المعلومات، وأخرى تركز على الجانب السلوكي للعاملين وضرورة تغييره تماشياً مع التغيير التكنولوجي. في حين ترى بعض الأعمال أن تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من القوى الدافعة للتغيير التنظيمي ويضيف آخرون التغيير في أسلوب التسيير والثقافة التنظيمية والمهام والوظائف...

من هنا ندرك أن عملية التغيير في المنظمة هي عملية متشابكة متعددة الأبعاد، فلو تم إحداث تغيير ما في أحد مكوناتها فإن هذا التغيير سيؤثر حتماً على باقي أجزاء المنظمة، فالأبحاث الأولى حول التغيير التنظيمي وضعت في أولوية اهتماماتها الطابع النظامي للمنظمة، بحيث إذا مس أحد عناصرها بالتغيير سيؤثر بالضرورة على باقي عناصرها الأساسية.

لذلك يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئة تفرض عليها الاستجابة من خلال التغيير بهدف تحقيق التكيف أو السيطرة عليها أو على جزء منها.

يمكن أن يحدث التغيير في كل أجزاء المنظمة، لكن وبصفة عامة فإن المجالات الشائعة في عمليات التغيير، والتي سنركز عليها هنا، هي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجية المستخدمة، الثقافة التنظيمية.

1. التغيير في الإستراتيجية:

تشير الإستراتيجية إلى الوضع الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التي تعمل بها بهدف التقليل من التهديدات وتعظيم الفرص المتاحة. وقد أدركت منظمات اليوم أن أداءها سيكون ناجحاً إذا ركزت على تحديد اتجاهاتها بشكل واضح ليس فقط على المدى القصير والمتوسط بل أكثر من ذلك وأهم على المدى البعيد.

إن كل إستراتيجية هي تغيير إلا أن كل تغيير ليس بالضرورة استراتيجيا. فالتغيير يلزم الخيارات الإستراتيجية ومندمج مع كل أنواعها، كما أن دوافع التغيير تنتج عموما سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من انشغالات إستراتيجية. والتغيير في الإستراتيجية هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي.

تغيير الإستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة. ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تغير المنظمة في أهدافها الإستراتيجية أو تغير استراتيجياتها العامة للمنافسة أو حتى تغير إستراتيجيتها التوسعية أو غيرها. فتغيير الإستراتيجية يمكن أن يمس: الرؤية، محفظة الأنشطة، الموقع الاستراتيجي، البرامج و/أو الموارد .

وعادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها. وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى نذكر منها تغييرات في سياسات المنظمة، وأنشطة ومهام العمل، والأساليب التكنولوجية المستخدمة، والهيكل التنظيمي، والثقافة .

فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير في اتجاه المنظمة أي فعل شيء آخر جديد أو بطريقة أخرى للحفاظ على نجاح المنظمة أو لزيادته. لكن عموما هذا النوع من التغيير يتطلب تغييرات أخرى تمثل عناصر مكونة لنظام المنظمة ألا وهي التغيير في هيكلها التنظيمي. حسب PETTIGREW فإن كل من الإستراتيجية والهيكل مرتبطان ببعضهما البعض لدرجة أنه لا يمكن الفصل بينهما.

2. التغيير في الهيكل التنظيمي:

تضم الهيكل أنظمة الاتصال والسلم الرأسي وتوزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة. وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير، حيث إن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية ونظام العلاقات الوظيفية فيها.

وشدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالمي، وسرعة التغيرات التي يعيشها محيطها الحالي، أدى بها إلى إعادة النظر في هيكلتها. فقد انتقلت المؤسسة من هيكل جامدة آلية إلى هيكل مرنة عضوية لتكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة. فخصائص الهيكل

الآلية من مركزية عالية ورسمية شديدة لا تتماشى مع محيط متغير يفرض خصائص تنظيمية مرنة معاكسة للهيكل الآلية يمكن أن توفرها الهياكل العضوية.

كما أن التغيير في الهيكل يؤدي عموماً إلى تغيير التنظيم ككل حتى وإن كان في بدايته يمس فقط الهيئات، فهذا الفعل له تأثير مباشر على العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، بحيث يجب: إعادة تنظيم الأقسام، العلاقات الرئاسية، تغيير زملاء العمل وغيرها.

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعضها بما يحقق المرونة للتنظيم القائم. هذا وقد تغير المنظمة تصميم وظائفها أو الأساس الذي تستخدمه في تجميع الأنشطة، أو علاقات السلطة ونظام السلطات والمسؤوليات فيها، ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية. وعلى نطاق واسع فقد تغير المنظمات التصميم الكلي لتنظيمها، فعلى سبيل المثال قد تترك التصميم الميكانيكي لصالح تنظيم عضوي.

يرى CROZIER M أن بعض الهياكل مثل الهيكل البيروقراطية غير قادرة على التطور ويمكن أن تكون الأزمة فقط هي السبب والوسيلة الوحيدة لتغييرها. وعليه تتجه بعض الهياكل التنظيمية نحو الجمود ورفض التغيير.

أصبح هذا التغيير اليوم أمراً ضرورياً ولا مفر منه للاستجابة للتغيرات سواء تلك التي تحدث داخلياً في المنظمة (الإستراتيجية، الثقافة، التكنولوجية المستعملة...) أو خارجياً أي ضغوطات المحيط الخارجي، لذلك يجب من البداية تصميم تنظيم مرناً قادر على التكيف وقابل للتغيير متى استدعت الحاجة لذلك حتى تحقق المنظمة بقاءها واستمرار تقدمها.

3. التغيير في التكنولوجيا المستعملة:

بسبب المعدل السريع للتغير التكنولوجي وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فإن التغييرات العائدة إلى التغير التكنولوجي أصبحت ذات أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، مما أدى بالكثير من الباحثين

إلى اعتبار أن التكنولوجيا المتطورة وأساليب الإنتاج الحديثة هي السبب الرئيسي والطبيعي الدافعة نحو التغيير .

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنظمات، حيث يكون التغيير التكنولوجي على العموم تغييرا تدريجيا وليس جذريا. وتعتمد المنظمات الناجحة على التطورات التكنولوجية التي ترتبط برؤيتها وإستراتيجيتها والتي تمكنها من الحصول على عائد يزيد في إنتاجها ويحسن في إنتاجيتها ويزيد بالتالي من الحماس للتغيير ويقلل من مقاومته، باعتبار أن هذه التطورات التكنولوجية أدت إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

عادة ما يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عدة كإدخال آلات ومعدات جديدة، أو استخدام فنون وأساليب حديثة، أو تحسين في طرق تدفق العمل، أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة، أو استخدام نظم معلومات متطورة. وهذه التغييرات أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزمني له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة، مما استدعى الأمر تحمّل الإدارة التي تعنى بشؤونه مسؤوليات أكثر ومواجهة رهانات أكبر.

4. التغيير في الثقافة التنظيمية:

يطلق مصطلح الثقافة التنظيمية على السلوكيات والأعمال التي يقوم بها الأفراد معتمدين على معتقداتهم وقيمهم واتجاهاتهم. ومن ثم أصبحت الثقافة السائدة في المؤسسة من العوامل المحددة لنجاحها أو فشلها. فهي من العوامل الداخلية الهامة التي تلعب دورا في تسهيل المهمة التي أنشئت لأجلها المؤسسة أو حتى عرقلة تحقيقها.

وهذا ما أكد، عليه خلال سنوات الثمانينات، كل من WATERMAN و PETERS وغيرهما. حيث بين هؤلاء الباحثون أن المؤسسات التي تريد تحقيق الريادة L'excellence هي أفضل أداء من أخرى، لأنها تحمل ثقافة قوية توجه بها سلوكيات الأفراد والجماعات دون الرجوع الدائم إلى القواعد والإجراءات.

رغم أهمية القيم المعلنة في المؤسسات إلا أن الممارسات تبقى هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. لذلك تسهر الإدارة العليا على تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي تريد سيادتها وتحدد السياسات الضرورية لتنفيذها. والطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومعتقدات جديدة.

هناك العديد من العوامل التي تشجع على التغيير الثقافي، وعلى وكيل التغيير أن يستفيد من توفرها، كما لديه وسائل وآليات يؤثر بها لإحداثها. وفي كل الحالات يجب ضمان أن الخصائص الثقافية المرغوب التغيير إليها ليست فقط مرئية ومحفوظة ومفهومة من قبل العاملين بل مندمجة ومحتواة أيضا في نشاطهم وأعمالهم.

وبإمكان المسيرين التنبؤ وتنفيذ تغييرات مادية لكن تغيير السلوكيات هو الأصعب تنفيذاً، لذلك وحتى ينجح هذا النوع من التغيير يجب عليهم خلق الظروف المناسبة من تحفيز وإشراك للعاملين من خلال قيادة فعالة تحدد وبدقة حظوظ النجاح لمشروعها هذا.

فالتغيير الثقافي هو من أصعب المهام التي قد تقوم بها المنظمات خاصة إذا كانت الثقافة قوية راسخة في الأذهان إذ يكون الأمر أصعب. لهذا فإن كثيرا من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم الراسخة، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة لدى المؤسسة. ومن النادر أن يكون التغيير في الثقافة التنظيمية جذريا وهو عموما تدريجيا. وتزداد فيه أهمية دور الإدارة وقدرتها على تعبئة العاملين وقبول رسالتها في هذه العملية .

إن عملية التغيير في الثقافة السائدة تتطلب وقتا طويلا، وتواجه عموما بمقاومة عنيفة خاصة إذا كان هناك ارتياح ورضا عام عنها. لذلك تلعب كل من قوة دوافع التغيير الثقافي ومدى قبول العاملين به ودرجة التغيير (تدريجي) دورا كبيرا في زيادة فرص نجاحه.

إن مجالات التغيير التي تم تناولها (الإستراتيجية، الهيكلية، التكنولوجية، الثقافة) ليست منعزلة عن بعضها البعض وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومترابطة، بحيث إن كل تغيير يحدث في أحدها يؤدي إلى التغيير في الآخر أو لبقيتها. فالتغيير الاستراتيجي يمكن أن يفرض تعديلا هيكليا يهدف

إلى تحقيق لامركزية القرار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعيينات جديدة للأفراد في مهام تنظيمية جديدة. وفي نفس الوقت فإن اللامركزية تتطلب تكنولوجيا جديدة غير تلك المستعملة حالياً مما يؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين أي ثقافتهم، وهكذا.

فكل المجالات حاضرة في سيرورة التغيير لأن منطق النظم الذي تعمل به المؤسسة لا يسمح أبداً بتغيير الجزء دون أن يمس الكل. وما يمكن أن يقوم به المسيرون هو التغيير بالتناوب وبالتدرج إذا سمح لهم السياق بذلك.

2-4 نماذج من التغيير

هناك عدة نماذج للتغيير منها ما يعتبره البعض تقليدياً ومنها ما هو حديث، لكن نحن سنذكرها على أساس درجة التغيير الذي تحدثه في المؤسسات، وهي كالاتي:

1) الضبط *Le réglage ou l'ajustement*

هذا النموذج التغييرى هو الأكثر شهرة وكثيراً ما تلجأ إليه المؤسسات. فهو العملية التي تتدخل لتحدث تغييراً على آلية موجودة فعلاً بهدف الحصول على أداء جيد يعتبر في الوقت الحالى ضعيفاً أو غير مناسب مقارنة بمعيار معين. يتم ضبط الآليات الموجودة والتي تعاني من مشاكل بهدف تقليص الانحرافات.

فالتغيير هنا محدود وبسيط ولا يمس جوهر العملية التشغيلية. ويهدف إلى البحث عن حل للمشكل المطروح في جوار أعراضه. فهو يمس الهياكل الضعيفة فقط.

يبادر بهذا النموذج من التغيير مسؤول الهيكلية التي تعاني من خلل باعتباره المعنى المباشر به. هو تغيير يأتي كرد فعل Réactif عن مشكل مطروح. ويتطلب تسييره سرعة التصرف، والليونة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين. فهو من التغييرات الجزئية التي تظهر دون قيمة لكن يمكن أن تمس عمق ثقافة المؤسسة، كما يمكن أن تؤثر على الجو الاجتماعى فيها.

والضبط هو عملية مستمرة. فهو إذن من التغييرات الجزئية التدريجية لأنه يتطلب دوماً ضبطاً متتالياً. كما يؤخر موعد الإصلاح.

(2) الإصلاح La réforme:

الإصلاح يفرض نفسه حينما لا يتحقق تطور للأداء أو هناك خطورة متزايدة في عدم تحقيقه في بعض قطاعات المؤسسة. فهو لا يبحث عن تحقيق الأداء فقط بل يهدف أيضا إلى تحسينه مع المحافظة على "النظام القائم" أي عدم "تكسير" الأنظمة المعيبة. الإصلاح هو نوع من الضبط العام، حيث يشمل مجموع الأنظمة والممارسات ضعيفة الأداء. فهو يبحث عن تحسين الأداء في إطار النظام القائم. كما يندرج تحت شكل التغيير المقصود أي الإرادي.

تبادر به على العموم الإدارة العامة إذا عرفت المؤسسة تراجعاً هاماً في أدائها. وفي هذه الحالة، تكون لهذه الإدارة رؤية واضحة حول آفاق التغيير مما يسمح لها بالتأثير عليه بسهولة مقارنة بالتغيير الجذري العميق.

وعليه فالإصلاح له طموحات أكثر من الضبط باعتباره لا يبحث عن تحقيق الأداء فقط بل يسعى إلى أكثر من ذلك، وهو تحسينه. كما أنه من الممكن أن يكون مؤقتاً أو يستمر لمدة طويلة حسب الحالات المراد إصلاحها.

(3) التطوير التنظيمي (DO) Développement organisationnel:

نموذج من نماذج التغيير التنظيمي، عملية مخططة ومصممة على المدى البعيد تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقة متوازنة بينها وبين البيئة المتواجدة بها بالاعتماد على العلوم السلوكية.

ومن أهم ركائز التطوير التنظيمي:

- لا يأتي التطوير التنظيمي كردة فعل بل هو تغيير مخطط ومقصود.
- جهود التطوير تتطلب وقتاً طويلاً.
- الإنسان هو محور اهتمام عملية التطوير، حيث يتم الاستعانة بالعلوم السلوكية لتطوير سلوك الفرد والجماعة في المنظمة.
- تقرره القيادة العليا في المنظمة ويبدأ تنفيذه منها نظراً لضرورة دعمها له.

- يؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد حتى يتم التخفيض من مقاومتهم لمشاريع المنظمة وزيادة فرص تعاونهم معها.
- يمكن الاستعانة بخبراء مستشارين مختصين في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة للتخطيط له ومتابعة تنفيذه .

4) إعادة الهيكلة La restructuration:

تعتبر إعادة الهيكلة أحد نماذج التغيير الأكثر انتشارا في عالم الأعمال، وكثيرا ما يختصر مفهومها على المخططات الاجتماعية Les plans sociaux أي تخفيض حجم العمالة. وإعادة الهيكلة هي التغيير الأكثر أهمية الذي تعرفه المؤسسة. وهي تعطي "شكلا" جديدا للمؤسسة، حيث لا تستبدل كل قطاعات التنظيم بل البعض منها والتي تعتبر غير فعالة. ولا يبادر بها إلا المستوى الأعلى في التنظيم إذا لاحظ أن هناك تراجعا وضعفا اقتصاديين واجتماعيين في عدة قطاعات. فهي لا تستغني عما هو موجود ويحمل مؤشرات الفاعلية بل تقوم بتغيير ما يعاني من خلل لتتوجه بحزم نحو المستقبل. وهي بذلك أكثر أهمية من نوعي التغيير: الضبط والإصلاح.

هناك ثلاثة عوامل تتحكم في الحاجة إلى إعادة الهيكلة هي:

- 1- العولمة وضغوط المنافسة التي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التكيف معها.
- 2- سرعة المبادلات الاقتصادية بين المؤسسات، تفرض عليها أن تكون مرنة وسباقة.
- 3- الزيادة النوعية والكمية للموارد سواء أكانت إنسانية، معلوماتية أم تكنولوجية، والتي من خلالها تتطور المؤسسات، وتفرض عليها التكيف المستمر.

وتقوم إعادة الهيكلة على الركائز الآتية:

- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- إعادة تنظيم مجموع فروع المؤسسة كأن تمتص أو تدمج بعض الفروع.
- إعادة النظر في تنظيم العمل.

- تخفض في عدد اليد العاملة من خلال إجراءات التسريح بصيغ مختلفة.

كما أن إعادة الهيكلة أنواع منها الاقتصادية وهو الأسلوب الأكثر انتشارا لتحقيق أهداف اقتصادية. لكن هناك نوعان آخران من إعادة الهيكلة وهما:

- إعادة الهيكلة التنظيمية Structurelle والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إعادة تحديد وتعريف كل مفاهيم العمل السائدة لديها أو لجزء منها، والتي أصبحت غير ملائمة اليوم (مثل: الدمج بين بعض الوحدات أو وضع نظام لتدفق المعلومات بين مختلف الوظائف التنظيمية...).
- إعادة الهيكلة الثقافية التي تبحث عن تحول لكل أنظمة المؤسسة، والذي يتحقق من خلال إعادة تصميم عام لها بهدف تطوير نظامها الثقافي.

وعلى هذا الأساس يمكن أن تكون إعادة الهيكلة من نموذج (1) ونموذج (2)، أي قد تكون جزئية حينما تمس البعد الاقتصادي فقط، أو جذرية شاملة حينما تمس كل من البعد الاقتصادي والهيكلية والثقافية للمؤسسات في آن واحد.

مصطلح آخر يشبه إلى حد كبير مصطلح إعادة الهيكلة في إجراءاته وهو **التقليص أو التحجيم Downsizing** والذي يعتبر حديث النشأة مقارنة بإعادة الهيكلة.

حيث يعرفه كل من FREEMAN و CAMERON على أنه عملية تحتوي على الأقل ثلاثة عناصر هي: رغبة إدارة المؤسسة في التغيير، متبوعة بمنهج رد الفعل Réactive أو استباقي Proactive لتحسين الأداء التنظيمي، وتخفيض حجم العمالة وإعادة تصميم تنظيم العمل.

كما نرى، فإن عناصر التحجيم تلتقي إلى حد كبير مع ركائز إعادة الهيكلة. وبالفعل فإن التحجيم الذي يبحث في تحقيق الأداء الاقتصادي من خلال تسريح العمال هو نفسه إعادة الهيكلة الاقتصادية، ويوجد أيضا ما يسمى بـ "التحجيم التنظيمي" والذي يعني إعادة تصميم الهيكلة من خلال إعادة النظر في محتويات الوظائف والمسؤوليات... كما هو الحال في ظل إعادة الهيكلة التنظيمية، كما يوجد "التحجيم الثقافي" والذي يهدف إلى تغيير القيم السائدة في المؤسسة مثلما هو موجود في إعادة الهيكلة الثقافية.

يرى JENKINS أن التحجيم أو إعادة الهيكلة لا يعني: "زوال المنظمة وتراجع معدل النمو والتسريح فقط... بل إنه يمكن أن يخفي أشكال عديدة من التغيير التنظيمي" بمعنى التغيير الهيكلي والتغيير الثقافي. لذلك ففي كثير من الأحيان يستعمل التحجيم Downsizing كمرادف لإعادة الهيكلة.

(5) إعادة التأسيس La refondation:

هذا النموذج هو الأكثر راديكالية من النماذج الأخرى للتغيير، فدرجة قطيعة النظام الجديد مع القديم تامة، بحيث لا يوجد مكان لأي عنصر للنظام القديم في ظل النظام الجديد. تقوم به المؤسسات التي تخسر مكانتها في الأسواق وتعيش أزمة. فهو يعبر صراحة عن إفلاس كل أنظمتها وعملياتها ونظام القيم فيها وخاصة أسلوب تسييرها الذي أصبح غير قادر على القيام بإعادة التوجيه الضرورية لبقائها.

مع العلم أن إعادة التأسيس هذه لا تأتي إلا بمبادرة ورغبة سلطة خارجية (مساهمون، مجلس الرقابة، الدولة إن كانت المؤسسة عمومية...)، حيث يقوم أشخاص مسيروون جدد بهدم المؤسسة. ولا يكون مبالغا فيه إن تكلمنا عن "ثورة ثقافية".

أحد النماذج الأكثر شهرة في عمليات إعادة التأسيس: إعادة الهندسة Le reengineering.

تعريف إعادة الهندسة:

تسمى أيضا إعادة البناء الشاملة أو إعادة هندسة العمليات (الأنظمة) أو الهندرة. ويرجع الفضل في اكتشاف هذا النوع من التغيير إلى HAMMER و CHAMPY، واللذين هدفا من خلاله إلى إحداث التغيير الجذري الشامل وليس الجزئي الترقيعي.

وتعني إعادة الهندسة البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا تعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل أفضل، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة

والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

كما تُعرّف على أنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، لا هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

من الملاحظ أن إعادة الهندسة تستهدف العمليات وليس الوحدات التنظيمية. فهي تتخلى عن التفكير بمنطق مناصب العمل والمهام وكذلك الهياكل التقليدية، والذي لم يعد قادر على الوفاء باحتياجات العملاء، لصالح التفكير والعمل بمنطق العمليات، الذي يسمح بخلق قيم بتركيزه على العميل.

والمقصود بالعمليات Processus هي مجموع الأنشطة والموارد المرتبطة ببعضها البعض بطريقة متسلسلة ومتعاقبة. منها مثلا عملية التصنيع (التي تبدأ من الشراء إلى التخزين)، عملية تطوير المنتجات (من الفكرة إلى تصميم النموذج)، عملية المبيعات (من رصد العميل إلى تلقي طلبات الشراء)، عملية الخدمة (من طلب المعلومات إلى تقديم الحلول)...إلخ.

بالنسبة لكل من HAMMER و CHAMPY فإن هذا الأسلوب تتوافر فيه ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الزبائن هم أصحاب السلطة.

2- تكون المنافسة أكثر شراسة ومتعددة الأشكال.

3- يصبح التغيير دائما ومستمرًا وعلى المؤسسات تسييره ودمجه.

من المنتظر من عملية الهندرة أنها تغير بعمق وبجدية تشغيل المؤسسة، وأنها تقدم تحسينات مذهلة للأداء، إلا أنها لم تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة.

ويعترف المبادرون بها بنسبة فشل مرتفعة حققها هذا الأسلوب من التغيير. فقد لاحظ عدة باحثين أن عدة مشاريع لإعادة الهندسة فشلت لأن البعد الإنساني لم يعالج إلا من وجهة نظر "مقاومة

التغيير". ومثلها مثل إعادة الهيكلة فقد أدت إلى التقليل من حجم العمالة... وأن الانتقال إلى تنظيم قائم على العمليات يتوقف على الطريقة التي يلتزم بها العاملون بإعادة الهندسة.

إن العاملين سيتأثرون دون شك عند تطبيق هذا الأسلوب لذلك فإن تحقيقه لنتائج إيجابية يتوقف أيضا على مدى التزامهم هم به واهتمامه هو بهم، لأن السعي لتحقيق إعادة الهندسة دون التغيير في أنظمة التحفيز والتعويضات والتقييم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة من تبني هذا الأسلوب.

إعادة الهندسة والتحجيم وإعادة الهيكلة والفرق بينهم:

بالنسبة لبعض الباحثين فإن إعادة الهندسة هي على العموم غير مفهومة وتشبه التحجيم وإعادة الهيكلة، وأنها مجرد تسمية أخرى لا غير. في حين يؤكد كل من HAMMER و CHAMPY أن: "إعادة الهندسة لا هي إعادة الهيكلة ولا هي التحجيم... لأن التحجيم وإعادة الهيكلة تعنيان فقط القيام بإنتاج أقل بتكاليف أقل، في حين تعني إعادة الهندسة عكس ذلك أي الإنتاج أكثر بتكاليف أقل".

كل من إعادة الهيكلة والتحجيم يحثان على تحقيق الفعالية، في حين تخلق إعادة الهندسة الفاعلية فهي تسعى إلى الإنتاج أكبر بطاقة أقل. كما تختلف معهما في درجة التغيير فهي جذرية شاملة وهما من نموذج التغيير الجزئي التدريجي، وهذا اختلاف أساسي لا يستهان به.

يرى بعض الباحثين أنه حتى ينجح نموذج إعادة الهندسة أو التحجيم يمكن الاستعانة بنموذج الجودة الشاملة لدعمها سياسيا باعتبارها تهدف إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، كما تمدهما بالوسائل الضرورية للنجاح.

(6) إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من النماذج الحديثة في التغيير، حيث تنظر إليه من منظور شمولي، لذلك يرى بعض الباحثين أنها تمثل أكثر من مجرد نموذج من نماذج التغيير أو السياسة فهي ديانة جديدة رسمية للمؤسسة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

كما تعرف على أنها مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات. ويعرف هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم "التحسين المستمر والأخطاء الصفرية"، ويعرف في اليابان باسم كايزن Kaizen.

يعمل نظام الجودة الشاملة في إطار العمليات القائمة، ومجال تغييرها يتمثل في التحسينات المستمرة والمتوالية التي تدخلها على مجموع مكونات المؤسسة، فتكون نتيجتها هو أداء ما نقوم به بطريقة أفضل، أي القيام بتطوير العمليات القائمة، وليس إجراء تغييرات جذرية.

سياسات الجودة، بالإضافة إلى سعيها لتحقيق الجودة، تهدف إلى تقليص الدور الذي يلعبه الرؤساء في تنظيم علاقات العمل، وتتمن كما تعمم عملية التنظيم هذه لتشمل ثنائية (مورد بشري - عميل)... إنه نوع من التسويق الممتد إلى العلاقات الداخلية. إنها تبني فلسفة جديدة لعلاقات العمل.

ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة إلا أنها تتفق في مبادئها العامة وهي: التركيز على المستهلك، التركيز على العمليات والنتائج، الوقاية بدلا من الفحص أو المراجعة، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التحسين والتطوير الدائمين في الجودة، أهمية المعلومات المرتدة.

إدارة الجودة تعمل كمنهجية عامة لأحداث التغيير التدريجي في الهياكل والسلوكيات لتحقيق التحسين المستمر، ومثلها مثل إعادة الهندسة أو التحجيم، فهي تدرك أهمية التنظيم على أساس العمليات والاهتمام بمتطلبات العميل واعتبارها نقطة بدء لأي عملية، إلا أنها تختلف معهما في شكل التغيير الذي تحدته وأهمية العنصر البشري الذي تعطيه الدور الأساسي في تحقيقها. لذلك يمكن أن تستعمل كفلسفة دعم لكل من أسلوب إعادة الهندسة والتحجيم حتى تقلص من حالات المقاومة للتغيير.

كل المؤسسات معرضة لكل نماذج التغيير هذه، والتي يمكن أن تكمل بعضها البعض. كما يمكن للنماذج ذات الأشكال من التغييرات الجزئية والتدرجية أن تتحول مع الوقت ونتيجة التراكمات إلى شاملة. دون أن ننسى الفكرة الأساسية والتي يتميز بها التغيير اليوم ألا وهي كونه دائم الحضور في حياة المؤسسات.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

أذكر العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع إلى التغيير في المنظمات؟ لماذا يرى بعض الباحثين أنه لا يمكن الفصل بينها؟

السؤال الثاني:

صنف مشاريع التغيير في جدول حسب نوع التغيير (جزئي، شامل):

التحول من هيكل ميكانيكي إلى عضوي - أتمتة عملية الإنتاج - التحول من قيادة بالأوامر إلى قيادة ديمقراطية - إعادة هيكلة ثقافية - الإصلاح - إدارة الجودة الشاملة -- العمل بنظام محاسبي جديد - التوسع.

السؤال الثالث: دراسة حالة

تنشط مؤسسة "ABC" في مجال الجلود مركزة على صناعة الأحذية للنساء والرجال، وفي الآونة الأخيرة، ونظرا لاشتداد المنافسة في هذا المجال، قررت أن تتوسع في منتجاتها لتصنع الحقائب والأحزمة الجلدية. وصممت خطة تتطلب سبع سنوات لتحقيق هذا المشروع .

الأسئلة:

1. ما نوع التغيير الذي ستعيشه مؤسسة "ABC" ؟
2. في رأيك ما هو الأسلوب الأنجع لإدارة مشروع التغيير هذا؟
3. كيف يكون تأثير هذا التغيير على كل من الهيكل التنظيمي ونظام العلاقات في مؤسسة "ABC" ؟

الفصل الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على نماذج إدارة التغيير.
- يميز بين مختلف إستراتيجيات إدارة التغيير ما يمكنه من المفاضل بينها.
- يدرك خطورة عدم المبادرة إلى التغيير التنظيمي.

محتوى الفصل

تمهيد

- 1-3 نماذج إدارة التغيير: لوين ، كوتر
- 2-3 استراتيجيات إدارة التغيير
- 3-3 الآثار المترتبة عن عدم التغيير

اختبر معارفك:

تمهيد:

أصبح التغيير من المتغيرات الثابتة في إدارة الأعمال، لذلك يواجه المسيرون تحديات إشكالية تسييره بصورة دائمة ومستمرة. يقول DRUCKER P: "على كل منظمة أن تدمج تسيير التغيير في هيكلتها... فقد أصبح التغيير يمثل انشغالا يوميا لدى المسيرين". إلا أنه لا توجد وصفة صالحة وفعالة لكل المنظمات، أي لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، فما هو صالح لمنظمة ما، ليس بالضرورة نافعا لأخرى ويرجع ذلك للظروف والسياق الذي تتواجد فيه كل منظمة.

وكيفية تسيير التغيير أي إحدائه ومراحل تنفيذه تناولها العديد من الباحثين والمنظرين من بينهم لوين Lewin K وكوتر Kotter J مقترحين نماذج لإدارته واصفين من خلالها مراحل سيرورة تغير الأشياء في المنظمات عبر الزمن.

ويقترح الباحثون عددا متنوعا من إستراتيجيات إدارة التغيير هادفين من خلالها التقليل من مقاومته. فمنهم من يفصلها في إستراتيجيات التفويض والتعاون والمشاركة والتوجيه واستعمال القوة والإلزام، في حين يختصرها آخرون في إستراتيجيتين إما الإلزام أو التفاوض.

فرغم اختلافهم في كيفية إدارته إلا أن الكل متفق على ضرورة معايشة المنظمات لمشاريع تغيير مدركين أن رفض المبادرة إليه أو التردد في إحدائه سيتسبب في آثار تضر بالمنظمة ومستقبل بقاءها.

3-1 نماذج إدارة التغيير: لوين، كوتر

كيفية إحداث التغيير ومراحل تنفيذه تناولها العديد من الباحثين والمنظرين مقترحين نماذج لإدارته واصفين من خلالها كيفية تغير الأشياء عبر الزمن في المنظمات.

أغلب الأبحاث التي تناولت إدارة التغيير تنطلق من أعمال Lewin K الذي طور نمودجا تسلسليا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل الباحثين والممارسين إلى يومنا هذا، رغم بعض الانتقادات التي تظهر هنا وهناك في بعض الأحيان. دون أن ننسى ذكر نموذج Kotter J الذي اقترح بدوره نمودجا ذو الثماني خطوات، وهذا بهدف تحقيق نجاح مشاريع التغيير التي تعيشها المنظمات.

1. نموذج لوين Lewin K :

يرى لوين LEWIN K أن التغيير الإرادي أو المقصود أو كما يسمى أيضا المخطط هو عملية دائمة ومستمرة وليست حدث مؤقت وعابر. فهو معاش عبر الزمن ويتطلب القبول التدريجي من قبل الفاعلين الذين يعايشوه، لذلك فهو غالبا ما يبرمج في عدة مراحل يختصرها الباحث في ثلاث هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد .

أ) مرحلة إذابة الجليد :

في هذه المرحلة يتم الإعداد والتحضير للتغيير من خلال حصر إمكانيات وشروط تحقيقه، والتحسيس بأهميته والفائدة التي يجنيها الفرد منه وهذا لتسهيل عملية قبوله والتخفيف من حدة مقاومته .

يشير SCHEIN E إلى أن هذه المرحلة تتكون هي الأخرى من ثلاث مراحل هي :

- 1- مرحلة القطيعة حيث يدرك الفرد أن الظروف المحيطة بالوضعية التي يتواجد بها تغيرت فعلا.
- 2- مرحلة القلق حيث يفهم الفرد أن الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل لم تعد صالحة.
- 3- مرحلة الأمان ومن خلالها يدرك الفرد أنه سيققق فائدة من هذا التغيير.

تهدف هذه المرحلة 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 تملأ هذا الفراغ .

فهي مرحلة تحضير الفرد لقبول التغيير والاستعداد لتغيير ما تعود عليه، من خلال إظهار عيوب العادات والممارسات القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج لديه شعور بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك.

وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع العاملين حتى تستطيع تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم القديمة. ويرى الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة تلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل عملية التغيير، وأن سبب الفشل يعود في كثير من الأحيان إلى عدم الاهتمام اللازم بها .

ب) مرحلة التغيير أو الفعل:

هي مرحلة إحداث التغييرات المطلوبة وتجريبها ومعايشتها، حيث تمر المنظمة من الحالة القديمة إلى حالة جديدة. فهي مرحلة اختبار طريقة جديدة للقيام بالأشياء، وفيها تترك الممارسات القديمة لاكتساب أخرى جديدة. فهي تمثل بالأساس مرحلة تعلم Apprentissage كما يمكن أن تكون مرحلة للا تعلم: لأنه من أجل التعلم يجب أن نبدأ باللا تعلم .

يحذر LEWIN K من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة عنيفة للتغيير، ففي أغلب الأحيان لا يحدث التغيير دفعة واحدة لكن يتم بلمسات صغيرة متتالية. فقد تبين أن التغييرات الكبيرة تصنع بنجاحات صغيرة .

وتقع المسؤولية على وكيل التغيير في خلق الشروط التي تسمح للفاعلين المعنيين بالتغيير وذلك بتجريب واختبار ممارسات جديدة تحول دون العودة إلى الممارسات القديمة. مع العلم أن هذه المرحلة غالباً ما يصاحبها الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق .

ج) مرحلة إعادة التجميد :

هي آخر مراحل التغيير حيث تهدف إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب فيه مع خلق الظروف المناسبة للاستمرار في الوضع الحالي والمحافظة عليه. فهنا يتحقق الدمج التام بين ما تم تعلمه من معارف ومهارات وسلوكيات جديدة في مرحلة التغيير بالممارسات الفعلية. إنها مرحلة تثبيت الممارسات الجديدة والتأكد التام من عدم الرجوع إلى الوراء .

فهي مرحلة لغرس وتخليد الممارسات الجديدة وجعلها دائمة ومقاومة للتغييرات المستقبلية حتى لا ترجع العادات القديمة وتقضي على الكفاءات المكتسبة حديثاً...ولا ينظر للممارسات الجديدة هنا كتغيير بل هي الواقع الجديد الذي نعيشه .

كما تطرح مسألة التقييم خلال هذه المرحلة وحصول وكلاء التغيير على معلومات مرتدة تساعدهم على تصحيح الانحرافات وإحداث التعديلات المرجوة. لأن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة، مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه .

يتساءل بعض الباحثين إذا كان نجاح مشروع تغييري ما يتوقف على نجاح هذه المراحل. في حين يؤكد آخرون أن الوعي بوجود هذه المراحل الثلاثة هو ضروري من أجل قيادة التغيير، فالتعرف عليها يسمح بالتنبؤ بها وتحليل مرحلة التغيير التي نتواجد فيها حالياً .

2. نموذج Kotter J :

يقترح Kotter J ثماني خطوات يجب المرور بها ليتحقق نجاح التغيير هي:

- 1- خلق الشعور بالحاجة للتغيير: يوضح القائد ما هي المخاطر إن لم تبادر المنظمة بالتغيير .
- 2- تشكيل تحالف موجه للتغيير: يمكن أن يتشكل التحالف من مواهب مختلفة ومكملة، لديها سلطة معنوية، تقوم بدور الخبير والشرعية بفضل كفاءاتها التقنية.
- 3- تطوير رؤية مطمئنة وملهمة ومحفزة: تمثل هذه الرؤية العنوان الذي يجب تتبعه، تعطي معنا ولها هدف يجب تحقيقه وحوله يلتف العاملون .
- 4- إعلام وتقاسم هذه الرؤية: من خلال الاتصال يتم تقوية الشعور باستعجاله التغيير وإقناع المتعاونين بضرورته.
- الخطوات الأربعة هذه تمثل مرحلة التحضير للتغيير، أما المرحلة الموالية فهي مرحلة إدارة التغيير لتحسين نتائج المنظمة.
- 5- التشجيع على الفعل وتحفيز المبادرات: يجب الاهتمام بكل المبادرات وتشجيعها وتصحيحها إذا لم تطابق الأهداف المحددة .
- 6- البرهنة على وجود نتائج على المدى القصير: يجب أيضاً للعاملين أن التغيير الذي يحدث له نتائج إيجابية.
- 7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر .
- 8- ترسيخ الممارسات الجديدة في ثقافة المؤسسة أو إعادة بناء ثقافة جديدة حول هذه الممارسات .

- إلا أن هذا النموذج لم يسلم من بعض الانتقادات منها:
- هو نموذج خطي قد تتداخل المراحل فيما بينها.
 - قد لا يصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف.

تسيير القدرة على التغيير:

لا توجد وصفة صالحة وفعالة لكل المنظمات، أي لا توجد طريقة مثلى لإدارة التغيير، فما هو صالح لمنظمة ما، ليس بالضرورة نافعا لأخرى ويرجع ذلك للظروف والسياق الذي تتواجد فيه كل منظمة. وهذا ما يعيد النظر في النماذج المرحلية لكل من Kotter J و Lewin K .

فالحديث اليوم هو حول إدارة القدرة على التغيير بدل من إدارة التغيير. لأن التغيير لا يمكن تسييره، يمكن تجاهله، مقاومته، خلقه، أو الاستفادة منه، لكن لا يمكن أن نسيه أو ندفعه إلى الأمام بواسطة أي عملية منظمة.

والنظريات التقليدية للتغيير التنظيمي هي التي وضعت إدارة التغيير في مقدمة انشغالاتها، حيث حاولت الإجابة عن سؤال: ما هو التغيير الذي سنقوم به وكيف؟ في حين تركز النظريات الحديثة على قدرة المنظمة على التغيير وتبحث في الإجابة عن سؤال: هل يمكن إدارة القدرة على التغيير في المنظمات؟

تتطلب القدرة على التغيير ما يلي:

- معرفة، وبدقة، المنظمة التي سيحدث فيها التغيير. وهذا أمر ليس بالسهل بسبب التعقيد الكبير وصعوبة التنبؤ التي تتميز بها المنظمات.
- ملاحظة المنظمة من الداخل وليس من الأعلى فقط أو من وجهة نظر واحدة.
- يجب أن يكون المسير قادرا على أن يضع نفسه في مكان الأعضاء الآخرين للمنظمة، لأن ما يراه هؤلاء ويفهمه يتوقف أيضا على رأيهم. كثيرا ما يُنسى أثناء تسيير التغيير المعنى الذي يعطيه الفاعلون المعنيون به.

- تضيف إدارة القدرة على التغيير إلى الأدوات التقليدية للمسيرين (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة) أدوات أخرى أكثر دقة وغير رسمية وهي: الملاحظة، الحوار، الاستماع.

هذه الأدوات ورغم كونها معروفة دوماً، فقد أصبحت اليوم أكثر أهمية لأنها تسمح بإعادة تعريف دور المسير. فلا ننتظر منه أن يكون بطلاً لا مثيل له، لكن وبدل من ذلك أن يكون الموجه والمرشد أو المسهل. فهو الذي يوفر الظروف والشروط التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يقوموا بالتغيير، مع العلم أن هذه الظروف والشروط هي خاصة بكل منظمة وحسب السياق الذي تتواجد فيه.

إن القدرة على التغيير تحوي بعدين، في آن واحد، هما: القدرة على إدارة التغيير، ما يسمى بـ"بُعد تحريك الأمور"، والقدرة التنظيمية على التغيير "بعد سياقي وهيكلية". وهذان البعدان اللذان يميزان قدرات التغيير يفسران حقيقة قدرات المؤسسات على نجاح عمليات التغيير التنظيمي بها. ففي فترات الاستقرار تسيير المؤسسة القدرة على التغيير المستقبلي بالتحضير له من خلال عمليات التعلم التي تسمح لها بتوفير ظروف حدوثه، وفترة حدوثه تتطلب تسييره أيضاً. لأنه لا يمكن أن يكون هناك مستقبل دون ماضٍ وحاضر، وبالتالي يصبح تسيير التغيير عملية دائمة ومستمرة سواء أثناء التحضير له أم أثناء حدوثه .

هناك تكامل بين إدارة القدرة على التغيير وإدارة التغيير، حيث تسيير ظروف حدوثه ويسير حدوثه الفعلي. وعلى ذلك فإن عملية إدارة التغيير هي عملية مستمرة، فالمؤسسات اليوم تسيير بالتغيير.

3-2 استراتيجيات إدارة التغيير:

تتعلق بالطريقة التي تتم بها قيادة التغيير، مع العلم أنه لا توجد وصفاً صالحة وفعالة في قيادة التغيير لكل المؤسسات وفي كل المواقف، فما هو صالح وجيد لـ FORD و TOYOTA ليس بالضرورة جيداً لبقية المؤسسات... لذلك ليس من الجدية التحدث عن طريقة مثلى The one best way فيما يخص تسيير التغيير .

وكننتيجة لذلك يقترح الباحثون عددا متنوعا من إستراتيجيات إدارة التغيير. فمنهم من يفصلها إلى إستراتيجية التفويض والتعاون والمشاركة والتوجيه واستعمال القوة والإلزام، في حين يختصرها باحثون آخرون في إستراتيجيتين إما الإلزام أو التفاوض.

أولاً: بالنسبة لأصحاب الرأي الذي يفصل إستراتيجيات التغيير والذي يعتبر أن مجال الاختيار يمتد من التفويض إلى استعمال القوة والإكراه، حيث يكون التغيير مفروضاً ولا مجال لمناقشته، مروراً بمستويات وسيطة من التعاون والمشاركة والتوجيه، فهو يعرف بهذه الأساليب كالاتي :

(1) إستراتيجية التفويض Délégation:

تتمثل في إقناع العاملين بالحاجة للتغيير من خلال الاجتماع بهم في مجموعات صغيرة لمناقشته وشرح ضرورته. والهدف هنا هو الحصول على دعمهم والتزامهم وتفهمهم، ومن ثم تفويضهم مهمة إحداث التغيير.

إن التغييرات التي حققت نجاحات كبرى هي تلك التي اعتمدت على فرقة إدارية قامت بشرح أسباب وطبيعة التغيير والأهداف الأساسية له.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية:

- تنمية الدعم للتغيير وضمان تفهم عام له.

ومن سلبياتها:

- أنها تتطلب وقتاً طويلاً؛
- في حالة الحاجة للتغيير الجذري يمكن للمنطق والمبررات الواقعية ألا تكفي لإقناع الآخرين بضرورة التغيير؛
- يمكن أن يصرح العاملون بدعمهم للتغيير لكن دون أن يقوموا بأي شيء لأجل تحقيقه.

(2) إستراتيجية التعاون Collaboration:

يعني إشراك تام وعام للعامل في تحديد ما يجب تغييره والطريقة اللازمة للتغيير. نطلب من الأفراد المساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

ويمكن أن تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال اجتماعات جماعية مثل ورش أو مجموعات التوضيح.

المبدأ الذي يحكم التعاون هو أنه كلما كان عدد العاملين المساهمين في عملية التغيير كبيرا كلما كان هناك إمكانية لالتزامهم بالتغييرات التي ساعدوا في تصميمها، وكلما، أيضا، كانت هناك إمكانية لإقناع البقية بضرورة التغيير.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية:

- يمكن للتعاون أن يكون سببا في إثارة الوعي بضرورة التغيير وإعادة النظر في كل ما هو عادٍ في المنظمة.
- يمكن للتعاون أن يتجنب المقاومة للتغيير.

ومن سلبياتها:

- تستغرق وقتا طويلا؛
- غياب الرقابة على القرارات المتخذة، يمكن أن يكون سببا في إثارة تغيير داخل الأسلوب.

(3) إستراتيجية المشاركة Participation:

هي استشارة أو تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم. فالمشاركة هنا هي إشراك العاملين في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير. كأن نقدم لهم مثلا رؤية عامة وأهداف برامج التغيير ثم نطلب منهم التفكير حول ما يجب عليهم أن يغيروا للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية:

- تنمية روح التملك L' appropriation والدعم للتغيير، لكن في ظل رقابة أكثر؛
- من السهل التأثير على القرارات.

ومن سلبياتها:

- يمكن للمشاركة كإستراتيجية للتغيير النظر إليها كوسيلة للتلاعب بالعاملين؛

- إمكانية أن تأخذ وقتا طويلا أيضا، لكن أقل من التعاون.

(4) إستراتيجية التوجيه Direction:

يتخذ قائد التغيير هنا أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير والطريقة التي يتم بها. يستعمل سلطته لإدارة وتوجيه التغيير.

تضع هذه الإستراتيجية حدا فاصلا بين مصممي التغيير والمنفذين له. حيث تصمم الأطراف الأولى خطط التغيير و"تبعها" لمنفذيها. وحتى يتحقق التنفيذ فإن مجهودات كبرى تبذل في عمليات الاتصال والإعلام التي تتم في الورش أو المنتديات، حيث يناقش العاملون التغيير على مستواهم دون أن يساهموا لا في وضع أهداف التغيير ولا في اختيار الطريقة التي يتم بها، وإن حدث ذلك ففي شكل محدود جدا.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية:

- تصلح في حالة قيام المؤسسة بالتعديل الهيكلي Redressement. فهي تحقق سهولة أكثر في رقابة معنى ومحتوى التغيير من غيرها من الإستراتيجيات السابقة الذكر؛
- تتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا له توجه وهدف واضحان.

ومن سلبياتها:

- تُواجه بمقاومة عنيفة بسبب غياب الاستشارة والمشاركة.
- تتميز بمستوى منخفض من الدعم والالتزام من قبل العاملين وقد يصل الأمر إلى معارضتهم التامة للتغييرات المقترحة.

(5) إستراتيجية القوة والإكراه Coercition:

هي أكثر تشددا من الإستراتيجية السابقة. وعملية إعداد وقيادة التغيير هي بين أيدي فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تغيب أي استشارة أو مشاركة للفاعلين الآخرين والذين يُنتظر منهم قبوله، في حين ينتظرون، هم، خصوصا أجوبة عن الأثر الفعلي لهذا التغيير عليهم. فالتغيير هنا مفروض وغير قابل للنقاش، وتُستعمل السلطة لفرضه.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية:

- تتميز بالسرعة الكبيرة في تنفيذ التغيير؛
- أهدافها واضحة بصفة عامة.

ومن عيوبها:

- خطر مواجهتها بمقاومة عنيفة مثل ما هو الحال في الإستراتيجية السابقة؛
- غياب مجهود شرح وإقناع الأفراد بضرورة التغيير قد يولد خطر عدم تحقيقه على أرض الواقع. لكن في حالة مواجهة المؤسسة لأزمة حقيقية ويشعر بها أغلبية العاملين يمكن أن يتم تنفيذ التغيير عموماً دون مشاكل.

ثانياً: بالنسبة للباحثين الذين يختصرون استراتيجيات قيادة التغيير في إستراتيجيتين: ملزم أو مفروض Imposé ومتفاوض عليه Négocié فهم يعرفون بها كالاتي:

1) التغيير المفروض Le changement imposé:

في التغيير المفروض ثقل، إن لم نقل تتعدم، المفاوضة والنقاش المسبق حوله مع أعضاء التنظيم، حيث يظهر الوضع الحالي للمنظمة غير مرض بالنسبة لشخص أو مجموعة صغيرة من الأفراد. وهم عموماً المسيرون المخاطرون الذين يبادرون إلى التغيير باستعمالهم سلطتهم الشرعية ومواقعهم كرؤساء لفرض التغيير، حيث يحدد هؤلاء وبدقة الغاية التنظيمية التي يريدون بلوغها من عملية التغيير ومسار تحقيقه. ويتم تنفيذ التغيير المرغوب بتكوين الأفراد المعنيين به وباستعمال أدوات الجزاء والعقاب لفرضه.

فرض التغيير يتطلب توفر شرطين أساسيين: أن يمتلك مقاول L'entrepreneur التغيير كل المعلومات والمعارف والكفاءات الضرورية لتحديد الهدف التنظيمي. كما يتمتع بالسلطة الكافية للتعبير عن خياراته والأمر بتنفيذ التغيير. وحينما يتوفر هذان الشرطان تكون هذه الإستراتيجية وبدون شك الأكثر فاعلية .

إحدى نتائج تطبيق هذه الإستراتيجية في التغيير هو الإحساس الذي سيشعر به البعض والتمثل في الإقصاء من العملية مما يمكن أن يتسبب في معارضة شديدة من قبلهم، إلا أن مشكل تحفيز

الفاعلين المعنيين بالتغيير ومن ثم مقاومتهم له غير مطروح أساسا بما أن وكيل التغيير له السلطة في فرضه.

تعبير إستراتيجية التغيير المفروض عن إستراتيجية القوة والإكراه التي تحدث عنها الباحثين الذين سبق ذكرهم وهي تحمل نفس عيوب هذه الإستراتيجية.

ورغم ذلك يرى العديد من الباحثين أن هذه الإستراتيجية في إدارة التغيير هي الأكثر فاعلية، فقد كان لها نجاح في وقت من الأوقات، ومازال لحد اليوم مغروسة في ثقافة عدد لا بأس به من المنظمات، لكن يعاد فيها النظر، لأن الفرضيات التي تقوم عليها أصبحت غير صالحة وخاصة مع تطور المحيط الحالي للمنظمات والذي تتزايد فيه، أكثر فأكثر، سلطة العمال، بعد أن أصبحوا هم فاعلي التغيير ومن يقول سلطة فهو يتكلم عن مفاوضة.

(2) التغيير المفاوض Le changement négocié:

عدة باحثين يؤمنون بهذه الإستراتيجية في التغيير، حيث يعاد النظر في سوء التشغيل الحالي للمؤسسة وتكون هذه الفكرة مشتركة بين كل أعضاء التنظيم. وبهذا تكون عمليات التغيير أقل فرضا والزاما وأكثر تفاوضية بالتركيز على سلطة مختلف الفاعلين وعلاقات السلطة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تناول موضوع التغيير بشكل مختلف.

فبدل من أن يركز مقال التغيير على تحقيق الغاية التنظيمية من التغيير فهو هنا يبحث عن خلق ديناميكية من خلال قيادته لعدة عمليات تفاوضية بهدف إبراز تنظيم جديد، محاولا بالتدرج الاستفادة من تنوع دوافع وكفاءات العمال المعنيين بالتغيير، وهم الأطراف الفاعلة في التغيير، بتقديمه لحلين: إما الإقصاء أو الاندماج.

وكيل التغيير لا يحدد بدقة الغاية التنظيمية التي يأمل الوصول إليها بل الأهداف التي يجب الوصول إليها و/ أو المسار الذي يجب أن يسلكه التغيير فحسب. لذلك يظهر التغيير كسيرورة للتفاوض المستمر والمفتوح على كيفية وطريقة تنفيذه. حيث توجد، من جهة، الأشياء غير القابلة للتفاوض (مسار وأهداف التغيير)، ومن جهة أخرى الأشياء القابلة للتفاوض (كيفية وطرق التنفيذ).

الإستراتيجية الثانية في إدارة التغيير تظهر منظمة مختلفة متميزة بالديناميكية والنقاش والتفاوض المستمر للوصول إلى تسويات جديدة في كل مرة، مما يسمح للفاعلين بتعلم قدرات جماعية جديدة، والمحافظة على قدرتهم التأثيرية على عملية التغيير ومنه المشاركة في بناء توازن جديد للسلطات. وهي تحمل إلى، حد ما، نفس خصائص إستراتيجية المشاركة التي تم التحدث عنها من قبل الباحثين في التصنيف الأول لإستراتيجيات إدارة التغيير، وبالتالي لها نفس إيجابيات وسلبيات هذه الإستراتيجية .

خطر هذه الإستراتيجية أنها قد تظهر كإستراتيجية تلاعب. فالرئيس يبحث عن القبول بالتغيير ويأبي ثمن حتى إن تطلب الأمر تقاسمه مراكز السلطة وقبوله تعديلات في بعض الأهداف. ويشعر العاملون بهذا التلاعب غير أنه من الصعب أحيانا القيام بشيء آخر غيره.

حسب ظروف الموقف التنظيمي يقرر وكيل التغيير ويختار الإستراتيجية المناسبة في قيادة التغيير. ففي حالة توفر علاقات رئاسية جيدة يمكن لوكيل التغيير أن يفرض التغيير وتكون الإستراتيجية الأولى هي الأكثر فاعلية دون شك، أما إذا كانت هذه العلاقات سيئة فعليه أن يفاوض التغيير، وتكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر فاعلية من الأول. مع العلم أن المحيط الحالي للمنظمات يعطي السلطة، أكثر فأكثر، للأفراد العاملين للمشاركة في سيرورة التغيير وعلى وكيل التغيير أن يوفق بين سلبيات وإيجابيات مشاركة هؤلاء.

3-3 الآثار والمخاطر المترتبة عن عدم التغيير:

في الواقع العملي قد نجد بعض المنظمات ترفض الاستجابة للتغييرات المفروضة من محيطها، كما لا تبادر هي للتغيير لأن لدى مسيرتها مصلحة في بقاء الحال على ما هو عليه. وهذا الخيار الذي يعبر عن قرار رفض التغيير سينجر عنه مجموعة من الآثار نذكر منها:

1. يصيب المنظمة **الجمود** في الفكر والممارسة والتمسك بالوضع القائم والمحافظة عليه مما يفقدها نشاطها وحيويتها ويجعلها غير قادرة على التنوع والإبداع وغير قادرة على استيعاب المعارف والخبرات الجديدة ونجدها تتجه نحو الانحدار والتلاشي.

2. تستشري حالة من السلبية في غياب عامل المبادرة بسبب سيطرة فئة مستفيدة لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة. كما تستهدف هذه الفئة كل عامل فاعل بالعقاب والفصل ما يجعل العاملين خاضعين لأوامرها مستسلمين لها مما يعطل كل فرص التغيير.
3. عدم مواكبة المنظمة حركة التطور يفقدها القدرة على المنافسة ويضع حدا لمسيرتها التنموية ويدخلها عالم التخلف. في الوقت الذي يجتاح العالم تيارات مندفقة من التطوير والتغيير وحركة نشطة تسعى إلى التقدم.
4. يندهور مستوى إنتاج المنظمة وتفقد الكثير من أسواقها ومن ثم مكاسبها ، ويستشري فيها الفساد حتى يصبح سلوكا ونمط حياة. وتعاني أسواق السلع والخدمات من عجزها عن توفيرها وتشجع على ظهور الأسواق الموازية وارتفاع الأسعار وتدهور القدرة الشرائية للعاملين.
5. انهيار المنظمة وتحللها هو نذير انهيار المجتمعات، ويصبح هم الفرد هو تلبية احتياجاته على حساب مستقبل المنظمة. ويفقد الفرد انتماءه وولائه لأي شيء بما فيها مؤسسته .
6. يصيب المنظمة التفكك والاهتداء وتشهد حالة من الفوضى في جميع مستوياتها وتكثر الصراعات بين أعضائها فالكل يسعى للحصول على مكتسبات على حساب الآخرين.
7. قد تتلاشى وتزول المنظمة إن لم تتغير، ويتم هذا من خلال اندماجها أو تملكها من قبل منظمات أخرى أقوى.

تتسبب هذه الآثار في مظاهر هدم تقوض البنيان التنظيمي وتدمر العلاقات وروابط العمل، كما تشجع على الفساد الإداري حيث تنتشر الرشوة والمحسوبية وتضعف التنظيمات الرسمية وتسيطر التنظيمات غير الرسمية ذات سلطة ونفوذ لصالح أشخاص أصحاب المصالح الضيقة .

مخاطر عدم المبادرة للتغيير:

عدم المبادرة طواعية للتغيير أو غياب الاستجابة للتغييرات المفروضة من المحيط لتحقيق التكيف سيتسبب في مخاطر تظهر على مراحل إذا لم ينتبه إليها متخذ القرار. تتجسد هذه المخاطر فيما يلي:

- أ) ارتفاع التكاليف بشكل متنامي ومتصاعد، حيث تصل تكلفة الوحدة المنتجة من المشروع إلى أضعاف مثلثاتها المنتجة لدى المؤسسات المنافسة سواء في الداخل أو الخارج.

ب) اختفاء الربحية بعد تأكلها التدريجي سنة بعد أخرى وابتلاع الاحتياطات السابق تكوينها، وانصراف حملة الأسهم عن أسهمهم ومحاولتهم التخلص منها.

ت) اتساع نطاق الخسائر يوماً بعد يوم حتى تلتهم الخسائر رأسمال المنظمة، بل وحتى التمويل الذي تحصلت عليه من مصادر أخرى.

ث) الإفلاس والتصفية بعد أن فقد المشروع كافة مقوماته وأصبح عبئاً ولهذا لا بد من انتهاء وجوده وتصفيته.

ما تم ذكره هي نتائج منطقية لرفض التغيير والتطوير، وكل المنظمات التي رفضت التغيير كان مآلها الفشل والإفلاس، فالتغيير هو أساس الوجود وضرورة حياة لأن البقاء والتقدم قرين بالتغيير .

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

تكلم عن مراحل التغيير حسب نموذج لوين Lewin K ، مع توضيح الفرق بينها وبين المراحل التي يقترحها نموذج كوتر J Kotter ؟

السؤال الثاني: دراسة حالة شركة إنتاج المضخات STAR :

يعد STAR MARTIN مؤسس ورئيس شركة إنتاج مضخات STAR ، حيث تقوم الشركة بإنتاج المضخات المعقدة والتي تستخدم في التحكم في تدفق الغازات والسوائل. وقد علم رئيسها بأن شركته لم تحقق معدلات أرباح عالية خلال هذه السنة مثل ما يحدث منذ خمس سنوات .

وقد حاول STAR تغيير رؤساء أقسام الإنتاج والمبيعات والمالية خلال الخمس سنوات الماضية، كما قام بتعيين مدير للمبيعات خاص بمنطقة أوربا، وبالرغم من ذلك لم تكن مؤشرات الإنتاجية ومعدلات النمو في المبيعات أو هامش الربح متميزة .

مع العلم أن الشركة تعتمد على الاستخدام الكثيف لعنصر العمل، حيث نجد من كل 100 عامل هناك 15 مهندس يهتمون بالرد على استفسارات العملاء بخصوص تصميم

المضخات، ويعمل حوالي 35 عامل بالوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة، أما باقي العاملون فيمثلون الرؤساء والموظفين الإداريين .

وتتميز أسلوب STAR MARTIN بالحزم في التعامل مع العاملين وكان شعاره الإنتاج أولاً ولا مجال للعواطف في العمل، فقد كان يركز على توقيع العقوبات بحق العمال الذين يخالفون التعليمات. ويتخذ كل القرارات حتى الروتينية منها وليست لديه ثقة في العاملين لديه.

كما بدأ العاملون يتجاهلون الهيكل التنظيمي للشركة الذي يفرض عليهم رقابة شديدة والتقيّد بإجراءات وقواعد العمل والعودة في كل مرة إلى رؤسائهم لحل مشكلات العمل. هذا بالإضافة إلى تذرهم من شح المعلومات حول أهداف الشركة التي يقضون فيها أغلب أوقاتهم ورؤيتها المستقبلية. فهم يعيشون ضبابية تامة. ما دفع بالكثير من المهندسين المتميزين مغادرة الشركة والعمل لدى شركات منافسة .

لكن ما يشغل بال STAR MARTIN وبغض النظر عن ما حققته الشركة من نتائج مالية هي مسألة اتجاه مستوى الجودة نحو التدهور وهو ما تشير إليه الشكاوى المقدمة من قبل العملاء.

ونتيجة لهذا الوضع استدعى السيد STAR أعضاء مجلس الإدارة وبدأ بالبحث في أسباب المشكلة وقال: " إنني لا أعلم ما هي المشكلة بالضبط وكل ما أريد قوله أننا بحاجة إلى تغيير وبسرعة " .

الأسئلة :

- (1) ما هي خصائص الوضعية المالية والإدارية والتنظيمية لهذه الشركة ؟
- (2) ما هي المشكلة التي تعاني منها هذه الشركة ؟ وما هي أسبابها ؟
- (3) هل تستدعي حالة هذه الشركة التغيير ؟ ما نوعه ؟
- (4) ما هي إستراتيجية إدارة التغيير التي تقترحها على السيد STAR ؟ ولماذا ؟
- (5) تصور أن شركة المضخات STAR لا تبادر إلى التغيير، كيف سيكون وضعها مستقبلاً؟

الفصل الرابع: مقاومة التغيير

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على ماهية مقاومة التغيير.
- يحدد أسباب المقاومة.
- يتعرف على الأشكال التي تتخذها المقاومة.
- يطلع على مختلف الدراسات التي عالجت مقاومة التغيير.

محتوى الفصل:

تمهيد

- 1-4 تعريف مقاومة التغيير
- 2-4 أسباب مقاومة التغيير
- 3-4 أشكال مقاومة التغيير
- 4-4 سبل معالجة مقاومة التغيير

اختبر معارفك

تمهيد:

مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه. فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار، وكل محاولة للتغيير يعتقد أنها تضر بمصالحه وآماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن. فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو، أكثر من ذلك، أن تمنع حدوث التغيير.

1-4 تعريف مقاومة التغيير:

رغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي وهام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير التنظيمي. وهذا التغيير والتعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفاً موحداً لها.

تعرف مقاومة التغيير على أنها قوى تقيد كل محاولة تحوّل للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة (VAS A. et LEJEUNE CH.; 2007).

كما يعرفها ZANDER بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص385).

ويعرف حسين محمود حريم المقاومة على أنها: "استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حسين محمود حريم؛ 2000؛ ص 356).

في حين تعرف المقاومة من حيث أبعادها على أنها، وفي آن واحد، ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية) وإدراكية (فكرية، تحليلية، إستراتيجية) وعاطفية (خوف، حزن، فرح، هروب، غضب) وسلوكية (فعل، ركود، رد فعل، المبادرة، الاستجابة) (TENEAU G.; 2005; P 52).

وعموماً يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه. فالمقاومة هي تعبير عقلائي للفاعل التنظيمي رغم أنها توصف بأنها غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي بالإضرار بالمؤسسة وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم. لهذا وحتى تستجيب المؤسسة لوتيرة التغيرات وتتكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على

المقاومات الفردية فحسب، بل وبدل من ذلك ينبغي عليها استثارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين، لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون مآله الفشل.

2-4 أسباب مقاومة التغيير:

تتعدد وتنوع أسباب مقاومة التغيير كما ترتبط بمستويات تحليل مختلفة ونتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات. ومن قراءتنا ارتأينا أن نصنف هذه الأسباب حسب طبيعتها ومنطقاتها الموضوعية كما يلي: أسباب مرتبطة بالتغيير ذاته، أسباب متعلقة بأسلوب إدارة التغيير، أسباب مرتبطة بالفرد نفسه، أسباب تنظيمية.

1. أسباب مرتبطة بالتغيير:

أول مصدر من مصادر مقاومة التغيير هو عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، فهم لا يرونه يناسب التوجهات والأهداف الكبرى للمنظمة أو يمكنه الاستجابة لرهاناتها. وبهذا فالأفراد مقتنعين أن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة .

وتؤكد (BAREIL C.; 2004) أن الأفراد يقاومون التغيير لأنهم يجدونه معقدا ويتعارض مع قيم المحيط التنظيمي وغير شرعي، فالتغيير في هذه الحالة ليس له معنى بالنسبة لهم. وقد لوحظ أن هذا السلوك يتكرر أكثر في حالة التغييرات الجذرية والمتكررة والتي تثير ردود أفعال غالبا ما تكون متطرفة.

فهناك سوء إدراك لأهمية التغيير من قبل الأفراد وهذا من شأنه أن يعمق من شدة مقاومته.

بالنسبة لـ HAFSI و DEMERS فإن عدم تهيئة الأفراد للتغيير هو سبب مقاومته في هذه الحالة.

إن عدم فهم الأفراد لأسباب وأهداف التغيير يجعلهم يقاومونه. حيث يؤكد بعض الباحثين أن حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يقلص حدة مقاومته سيما إذا أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وآثاره، فإذا كانت تلك سلبية فإن المقاومة تزداد عنفا أما إذا كانت إيجابية فإنها تقل وقد يشارك الأفراد في تعزيز التغيير.

إن التغيير في حد ذاته يمكن أن يكون مصدر مقاومة خاصة إذا كان جذريا ومتكررا مما يسبب القلق والتذمر والاحتقان من قبل الأفراد. فهم لا يفهمون لماذا التغيير ولماذا تكرر حدوثه، وعلى هذا الأساس يقاومونه.

2. أسباب مرتبطة بأسلوب إدارة التغيير:

يقال إن الناس لا يقاومون التغيير بل الطريقة التي يحدث بها. فقد يكون أسلوب إدارة التغيير سببا في مقاومته، كالتشكيك في شرعية وكيل التغيير أو الجهة القائمة بعملية التغيير وانعدام الثقة فيهما. كذلك تحضير الفرد للتغيير، فإذا كان غير محضر جيدا للتغيير سيقاومه. ونعني بالتحضير التكوين اللازم في الوقت المناسب والإشراف الملائم وتوفير الموارد والسلطة الضرورية.

أيضا طريقة تسيير منهجية التغيير والتي يلاحظ أنها لا تحترم الأفراد. فالأفراد يقاومون التغيير لأنهم يشعرون بالإهانة، ويعبرون عن ذلك من خلال رفضهم لغياب الاستشارة والمشاركة وحتى المعلومة، فالتغيير هنا هو واقع جديد فرض عليهم. فضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والموظفين وغموض الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذه تتسبب في مقاومته وبعنف. وكذا توقيت إحداث التغيير قد يفاجئ الأفراد الذين ينظرون إليه في هذه الحالة على أنه سيئ وغير مناسب ويكون سببا في مقاومته. ويرى الأفراد هنا أن الإدارة لم تعلمهم ولم تستشرهم بشأنه. فهي لا تثق بهم ولا بقدراتهم.

وعليه فإن أسلوب إدارة التغيير يكون سببا لمقاومات عنيفة إذا لم يوفر ما يلي:

- شرعية وكيل التغيير، التحضير الجيد؛
- احترام الأفراد والكفاءات؛
- الاستشارة والمشاركة والإعلام.

3. أسباب خاصة بالفرد:

عدة باحثين يؤكدون أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير وتكون الأسباب في هذه الحالة بوعي منه أو بدون وعي. فهي أسباب بسلوكية كالخوف من المجهول أو فقدان ما يمتلكه (مكانة،

أمان، تعويضات). أو اجتماعية كما يرى LAWRENCE في 1945، حيث لاحظ أن أغلب مقاومات التغيير ناتجة عن آثار اجتماعية تمس الفرد بالدرجة الأولى.

فاعتقاد العاملين أنه سيترتب عن عملية التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف أو زيادة عبء العمل أو تغيير جماعات العمل مما يؤدي بالإخلال بالعلاقات الاجتماعية الموجودة حالياً، ويفرض عليهم التكيف وبناء علاقات جديدة ما يثير قلقهم، وهم الذين بطبيعتهم ميالون نحو الاستقرار.

ويمكن أن يؤدي التغيير إلى إعادة النظر في محتوى الوظائف مما يفرض ضرورة تعلم الأفراد لمهارات جديدة، وقد يخاف البعض منهم من عدم قدرته على تطويرها لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة، كما قد يشعر البعض الآخر منهم بفقدان هيبته نتيجة هذا التغيير فيقاومه.

بالإضافة إلى أن الخوف من فقدان مكسب شخصي أو قيمة ما أو قوة ونفوذ أو إمكانيات وموارد أو حرية في اتخاذ القرارات قد يجعل الأفراد يقاومون التغيير.

كما أن ميل الأفراد نحو الاستقرار وطبيعة شخصيتهم (مستوى معارفهم، تربيتهم، درجة الانفتاح لديهم) وطرق تفكيرهم قد يجعلهم يقاومون التغيير.

ومن المؤكد أن تكون المقاومات ناتجة عن الرؤية التي يكونها الأفراد عن المكاسب والخسائر التي يحققها لهم التغيير. قد يعتقد العاملون أن التغيير يضعف قدرتهم على إشباع حاجاتهم وأن المخاطر المترتبة عنه تفوق منافعه لذلك نجدهم يقاومونه.

أسباب مقاومة التغيير التي ترجع إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية مرتبطة بالفرد ذاته سواء كانت تنتج فعليا عن التغيير أو يتوقعها وبتهيأ له حدوثها في المنظمة وقد تؤثر على نجاح عملية التغيير فيها.

4. أسباب تنظيمية:

مقاومة التغيير يمكن أن تأتي أيضا من التنظيم الذي يكون جامدا وقليل الاستجابة للتغيير. والفرد يلاحظ هذا الجمود وصعوبات التنظيم على التأقلم مما يولد المقاومة لديه.

نظرية علم بيئة الشعوب هي أحد الاتجاهات التي تدافع عن جمود الهياكل التنظيمية منطلقة من فكرة أن مختلف جماعات المصالح الداخلية والخارجية تفضل تنظيمات موثوق فيها تعترف بأفعالهم العقلانية، كما تؤكد على أهمية الروتين المنمط، ومأسسة الأهداف من أجل ضمان بقاء واستمرار التنظيمات. هذه الظواهر هي التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

فمقاومة التغيير تأتي نتيجة وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين والسعي لتحقيق نفس الأهداف الإستراتيجية، لذلك فأى محاولة للتغيير تعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة. التغيير في ظل التنظيمات الجامدة يترك التقاليد الثقافية السائدة أي المعتقدات والقيم والممارسات وكل ما تعود عليه الفرد.

يظهر أن كل من الهياكل التنظيمية والثقافة والإستراتيجية تساهم وبدرجة معينة في مقاومة التغيير. فالقيم والمعايير الاجتماعية والمرجعيات التي تقوم عليها المنظمة يمكن أن تتناقض مع التغيير وبالتالي ينظر إليه كمهدد للوضع الراهن ولاستقرار المنظمة فيقاوم.

مما سبق يتبين أن أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة الأبعاد والطبيعة، وعموما لا يمكن للمسير السيطرة عليها مباشرة إلا بالاستعانة بسياسات الموارد البشرية كأدوات التعبئة مثلا. كما ينتج عن هذه الأسباب تصرفات ومواقف تتمثل في الأشكال التي تتخذها مقاومة التغيير في المنظمات.

3-4 أشكال مقاومة التغيير:

تتخذ مقاومة التغيير العديد من الأشكال ويمكن أن تكون مدمرة للمنظمة، ويحدث هذا دون أن تكون هذه الأخيرة قادرة على إعادة البناء مرة أخرى.

المقاومة يمكن أن تعرقل نجاح التغيير، وتوقف حتى فكرة حدوثه سواء بصفة مؤقتة أو دائمة. وهناك الكثير من أشكال المقاومة، والتي منها ما هو مباشر وعلني، ومنها ما هو غير مباشر وخفي، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير محاولا التأثير على الآخرين وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.

- كثرة الشكاوى والتذمر التي يصر من خلالها الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- مهاجمة الأفكار والاقترحات الجديدة وكثرة النقد السلبي.
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بكلمة.
- انتشار الإشاعات.
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- انخفاض الإنتاجية مع ارتفاع نسب الغياب ودوران العمل.
- زيادة الصراعات التنظيمية وسوء علاقات العمل وتدهور محيط العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
- شعور الفرد بالقلق وضعف أدائه والتزامه المهني مما يعرضه أكثر للإصابة بحوادث العمل.

وخلاصة لهذه المظاهر فإن الأشكال التي تتخذها المقاومة للتغيير هي مدمرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم، وحدوث التغيير وضمان نجاحه يبقى مرهونا بكيفية معالجة هذه المقاومة.

4-4 سبل معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير وعلى هذا الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد أنها تبدأ مع مشروع التغيير وتستمر خلال سيرورة إحداثه وأحيانا حتى بعد الانتهاء من تنفيذه.

وسلوك المسيرين أمام هذه المقاومات يتأرجح بين الاحترام الكامل والتجاهل التام لها. مع العلم أن سلوك المسير وكيفية معالجته لهذه المقاومة كان محل دراسات نظرية ساهم بها عدة منظرين منهم الكلاسيكيون والجدد.

أ) الدراسات الكلاسيكية في معالجة مقاومة التغيير:

ومن أهم هذه الدراسات ، دراسات كل من COCH و FRENCH في 1948، ودراسات LEWIN في 1951، ودراسات LAWRENCE في 1969، ودراسات كل من KOTTER

و SCHLESINGER في 1979. ترى هذه الدراسات أن المقاومة ظاهرة سلبية بالدرجة الأولى يجب تجنبها وعلى هذا الأساس يجب البحث عن الوسائل للتغلب عليها وتقليل أخطار ظهورها.

دراسات كل من COCH و FRENCH :

- هي أولى الدراسات التي نادى بضرورة التدخل على مستوى الجماعة للتغلب على المقاومة؛

- شجعت المديرين على استخدام طرائق تقوم على مشاركة الجماعة في عمليات التغيير؛
- الطريقة الأكثر فاعلية لتقليل مقاومة الجماعات أو القضاء عليها نهائيا هي الاجتماع بهم وإعلامهم بضرورة التغيير وتشجيع مشاركتهم في التخطيط له.

إن بحث هذان الباحثان المسيرين على استعمال وسيلتي الإعلام والمشاركة للتغلب على مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل أو الحد منها.

دراسات LEWIN: وخلصت دراسته إلى ما يلي:

- أثناء عملية التغيير تتولد في المنظمة قوتان: قوة المقاومة التي تمثل عاملا مباشرا موازنا ومضادا لقوة أخرى وهي قوة التغيير أو القوة الدافعة.
- في رأيه ينبغي دراسة قوة المقاومة وتقليلها إلى الحد الأدنى وهذا قبل زيادة القوة الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.
- يقترح ثلاثة حلول للتقليل من مقاومة التغيير وحتى التغلب عليها، مع تفضيله للحل الثاني، وهي: - القضاء على المقاومات بزيادة القوة الدافعة (زيادة في الأجور، منح المكافآت، تقديم مختلف الفوائد)؛

- تخفيض شدة القوة المقيدة (خلق المناخ الملائم للتفاهم، المناقشات وتبادل الآراء...)

- أو استعمال القوتان معا.

يفضل هذا الباحث استعمال الحوافز المعنوية من فتح باب الحوار والنقاش وتبادل الآراء قبل وأثناء عملية التغيير، أي خلق محيط ديناميكي مسهل لإحداث التغيير، وهذا حتى يتمكن المسير من التغلب على مقاومة التغيير.

دراسات LAWRENCE:

وهو أول من ساهم فعليا في نظرية المقاومة للتغيير وحدد المشكل الأساسي فيها، والذي يتمثل في معرفة ماذا يقاوم الناس. حيث يقول: "المقاومة مثل الألم لا نعرف ما الذي يؤلمنا ولكن من المؤكد أن شيئا ما يؤلمنا".

يرى LAWRENCE ما يلي:

- أن المشاركة ليست الجواب الوحيد لمعالجة المقاومة، لأن العاملين لا يقاومون فقط الجانب الفني للتغييرات بل أكثر من ذلك الجانب الاجتماعي له والطريقة التي يحدث بها؛
- يخلص إلى أن الجانب الفني لا يحدد حضور المقاومة أو غيابها مثل الجانب الاجتماعي، أي أثر التغيير على العلاقات الاجتماعية في العمل؛
- يقترح ضرورة التأثير على اتجاهات العاملين من خلال الاستماع إلى ردود أفعالهم، واستعمال لغة مفهومة لشرح التغيير، وأخيرا توقع وجود مقاومة في كل تغيير مقترح؛
- يؤكد على ضرورة احترام العاملين مع اتخاذ التدابير الضرورية للحفاظ على حسن العلاقات الاجتماعية دون إهمال المشاركة.

دراسات KOTTER و SCHLESINGER:

- اقترحت استراتيجيات متاحة أمام المسيرين مبنية على كيفية استخدام كل إستراتيجية في ظل ظروف معينة. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: الاتصال، المشاركة، التيسير، التفاوض، التلاعب، القصر.
- يؤكد هذان الباحثان أن استعمال كل واحدة من هذه الاستراتيجيات يتوقف على ثلاثة عوامل هي: وتيرة إحداث التغيير، وضعية الفاعل (وكيل التغيير) بالنسبة للفرد المقاوم، وعدد الأفراد المنخرطين والمعنيين بالتغيير.

(ب) الدراسات الحديثة في معالجة مقاومة التغيير:

تفترض الدراسات الكلاسيكية أنه إذا كانت الأسباب التي تبرر وجود المقاومة معروفة وإذا استعمل الأسلوب المناسب في معالجتها فإن هذه المقاومات سيتم تجنبها أو التغلب عليها دون

شك. لذلك فهي تشجع المسيرين على الاعتقاد بوجود طريقة واحدة لتسيير التغيير والتغلب نهائيا على المقاومة باعتبارها حالة مرضية تعبر عن سوء تشغيل المنظمة.

وعلى هذا الأساس ينتقد العديد من الباحثين في العصر الحديث الرؤى الكلاسيكية في مقاومة التغيير آخذين عليها جمودها ومحدوديتها ونظرتها السلبية للمقاومة، مؤكدين على الأفكار الآتية:

- المقاومة هي التعبير العقلاني عن سلوك الفاعلين في ظل ظروف معينة؛
- المقاومة ضرورة حتمية يتحقق من خلالها التكيف؛
- الفرد لا يقاوم التغيير بانتظام بل يفعل ذلك إذا كان مجبوراً ومرغماً.
- المقاومة هي الرفيق النقيض لوكيل التغيير، وعلى هذا الأخير أن يتوقع التعامل معها دوماً مادام يقوم بالتغيير.
- المقاومة ظاهرة ذات بعد ديناميكي لأن الفرد يقاوم في لحظة معينة ولأسباب معينة والتي يجب على وكيل التغيير بذل الجهود للكشف عنها ومعالجتها في كل مرة، فالمعالجة هنا تكون ظرفية والحل يكون ظرفياً ولا توجد طريقة واحدة للحل.
- المقاومة ليست دائماً بظاهرة سلبية بل هي قد تكون ظاهرة إيجابية، حيث يمكنها أن تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ، والتنفيذ السيئ، أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية... فالمقاومة آلية دفاعية في مواجهة جرائم التغيير.

وعلى هذا الأساس يحددون الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التي تتمثل فيما يلي:

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية أكثر للتأكد أنها مناسبة.
- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.
- يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه أفضل.

وتقترح الأبحاث الحديثة في علم نفس العمل نظرية العدالة التنظيمية لتسهيل قبول قرارات التغيير وتجنب مواجهة ردود أفعال سلبية عليه. حيث يؤكد كل من VAN DEN BOS و LIND (2002) أن الإحساس بالعدالة له دور هام في التقليل من حالة عدم التأكد والخوف اللذين ينشآن لدى العاملين. والتغيير يحدث حالة عدم التأكد مما يؤدي بالعاملين إلى مقاومته، لذلك وضع إجراءات عادلة للتغيير ستخفض بالضرورة من الخوف من المجهول ومنه مقاومته.

وتقترح نظرية العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ التي هي بمثابة إجراءات عملية لتشجيع قبول التغيير منها: تشجيع مشاركة العاملين في إحداث التغيير، منحهم إمكانية تعديل القرار، ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع، الاتصال وتوزيع المعلومات الصحيحة بطريقة حساسة يمكن أن تسهل قبول قرارات التغيير .

إن المقاومة ظاهرة ملازمة لعملية التغيير وقد تكون معرقة لنجاحه، وهي كذلك حسب آراء أغلب الباحثين، وقد تكون ذات بعد إيجابي تكشف عن مساوئ وأخطاء التغيير المقترح، وفي كلتا الحالتين هي موجودة ومن الضروري التعامل معها، ومحاولة تحويل سلوكيات هؤلاء المقاومين نحو تسهيل وتدعيم عملية التغيير إن لم نقل قيادتها. وعلى هذا الأساس نحاول الإجابة عن السؤال الآتي: كيف يدعم ويتحمس العاملون للتغيير الذي يحدث في منظماتهم؟

متى يكون المورد البشري محركا للتغيير؟؟

الإنسان الذي ينظر له عموما كمعرقل ومقاوم للتغيير، ألا يمكن أن يصبح أحد ركائزه؟ لا يمكن القيام بأي عملية تغيير بعيدا عن أعضاء التنظيم، بل أكثر من ذلك يجب منحهم كل الأهمية التي يستحقونها، لأنه من الشرعي، وفي كل الحالات، بالنسبة للفاعل أن يبرهن عن وجوده في التنظيم ويعد استراتيجيات فردية أو جماعية تسمح بالتوفيق بين مصالحه الخاصة ولكن أيضا تحقيق أهداف التنظيم. هذا التوفيق يتطلب امتلاك مناطق نفوذ أي سلطة داخل التنظيم الرسمي.

أساس الفعل البشري ليس البحث عن تحقيق مصالح اقتصادية فحسب بل البحث أيضا عن مناطق نفوذ . لذلك تبين بعض الدراسات كيف يبادر العاملون أنفسهم إلى التغيير في منظماتهم،

فقد يجدونه الوسيلة المثالية لتحقيق مصالحهم، أي حصولهم على مناطق جديدة للنفوذ تؤدي بهم إلى السيطرة على بعض الموارد.

والتنظيمات الحديثة القائمة على هياكل عضوية والتي تتميز بمرونة شديدة ولا مركزية القرار ومنح الاستقلالية وتشجيع المبادرة هي التي توسع في مناطق نفوذ المورد البشري مما يعطيه دور المحرك للتغيير. وفي هذه الحالة يقول HENRIET B.: "إنه حمل جديد يقع على العامل، فهو لا خاضع ولا مرؤوس بل مستقل، عليه أن يفكر في مستقبله وأن يقرر إذا كان يلتزم أم لا في التنظيم. وهنا تتحمل المؤسسة مسؤولية مساعدته في تحقيق هذا الالتزام وتشجيع التمكين Empowerment" (HENRIET B.; 1999).

إذن وحتى يكون المورد البشري محركا للتغيير، يجب أن يعمل في ظل تنظيمات عضوية منبسطة وليست آلية هرمية، وأسلوب تسييري يسمح له بالحصول على مناطق نفوذ جديدة يمارس من خلالها سلطة التأثير على كل ما يحدث بالمنظمة بما فيها التغيير، مما ينتج عنه تحقيق التزامه وولائه. والتمكين Empowerment سواء أكان وسيلة إدارية أم فلسفة أم إستراتيجية يمنح العامل هذا النفوذ ويشجعه على أن يتحول من موقع المقاوم إلى موقع المحرك للتغيير!!

وتمكين العاملين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يُمنح العاملون سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة.

ويعبر عن ذلك KINLAW بقوله: "إن فكرة تمكين الموظفين ليست عملية للتشارك في قدر معين من السلطة، ولكنها عملية تزداد من خلالها السلطة والقوة النسبية لكل فرد، وتخلق من خلالها قوة جديدة للمنظمة". وعلى هذا الأساس تكون المشاركة في أقصى درجاتها عند الأخذ بمبدأ التمكين. وهو أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات.

والعاملين الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، وتفسح هذه القدرة في نهاية المجال للرغبة في الاضطلاع بكم أكبر من المسؤوليات بما فيها المبادرة بإحداث التغيير.

كما بينت دراسات قام بها KAPPET MANN L. A. و PRYBUTOK V. R. أجريت على 100 موظف في أحد البنوك الأمريكية لمعرفة مدى فعالية سياسة التمكين أثناء التغيير التنظيمي. فقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين هو مكون حيوي في إستراتيجية إدارة التغيير الناجحة، ومهما كانت درجة التمكين محدودة إلا أنها قادرة على تحقيق ثمار هائلة، وأنها تضمن الحفاظ على معنويات العاملين وانتمائهم أثناء التغيير.

يحقق التمكين استعدادا كبيرا لقبول التغيير، فالتغييرات المفروضة والتي تأتي بشكل تعسفي تؤدي إلى مقاومة العاملين لها، ولكن حينما يشارك هؤلاء في عملية التغيير ويبادرون بها، وتتضح لديهم الرؤية بشأن هذه التغييرات حين ذاك يحسون بالأمان وتأتي رغبتهم طواعية في التغيير. فالأفراد الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية، ويزداد شعورهم بالالتزام والولاء لمنظمتهم.

التمكين سواء أكان فلسفة أم أسلوبا إداريا أم وسيلة أم إستراتيجية تستعملها إدارات المنظمات، يسمح بزيادة سلطة العامل في المنظمة ويجعل منه فاعلا استراتيجيا ومتعاوننا لا يمكن الاستهانة لا بدوره ولا بقدراته في دفع عملية التغيير. هذا، بالإضافة إلى تأثيره على التزام وولاء هذا العامل وماله ذلك من أثر على التخفيف من حدة المقاومة للتغيير.

اختبر معارفك:

السؤال الأول: كيف يكون نمط التنظيم السائد في المؤسسة سببا في زيادة المقاومة للتغيير؟ أعطي أمثلة؟

السؤال الثاني: قارن بين الدراسات التقليدية والحديثة في معالجة مقاومة التغيير من حيث: موقفها من المقاومة كظاهرة تنظيمية، الإجراءات المتخذة لمعالجتها؟

الفصل الخامس: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على التطورات التي عرفتتها مسؤولية مدير الموارد البشرية في التغييرات التي عاشتها المؤسسة.
- يكشف الطالب عن مكانة إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير .
- يميز بين مختلف الأبحاث التي تؤكد على دور مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير.

محتوى الفصل:

تمهيد

1-5 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير

2-5 مدير الموارد البشرية وكيل للتغيير

1. تعريف وكيل التغيير

2. الأشخاص المعنيون بدور وكيل التغيير

3. الصفات الواجب توفرها في وكلاء التغيير

4. العوامل المدعمة لمدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير

3-5 دراسات حول مدير الموارد البشرية وكيل للتغيير

اختبر معارفك

تمهيد:

لتوضيح مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير يجب التذكير أن التغيير لم يعد موضوع نقاش نظري إلا مؤخرا. وتم هذا خصوصا بسبب محاولة تحديد الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في مستقبل المؤسسات وتطورها.

5-1 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

يمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير وهذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المؤسسة وهما:

أولا: مرحلة التغيير لأجل التكيف:

منذ منتصف السبعينات واجه الإستراتيجيون ظروفًا ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر مرونة وأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير، وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- أصبح التغيير مفروضا على المؤسسات بإعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة.
- التغيير التنظيمي مقرر ومنفذ فعليا من قبل المسيرين التنفيذيين ماعدا بعض الاستثناءات.
- وجدت المصالح التي تسمى إدارة الموارد البشرية ومديروها أنفسهم يقومون بمسؤولية المرافق لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة. فقد لعبت الدور البيداغوجي، وفي بعض الأحيان أدوار طبيب الاستعجال والمرشد الاجتماعي.
- كانت إدارة الموارد البشرية في هذه الأثناء مرافقة Accompagnatrice للتغييرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية.
- نشهد إذن تقسيما للعمل خاصة في المؤسسات الكبرى بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير وبين إدارات الموارد البشرية الذين يسيرون تنفيذه ونتائجه. فهم مطالبون بلعب دور المسهل والمعبي للقدرات ومفاوض ووسيط اجتماعي.

- قامت إدارة الموارد البشرية بدور صعب في مجال العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ الاجتماعي للعمل.
 - هذا التقسيم للعمل في إدارة التغيير يسجل ضمن سياق من العلاقات السلطوية التي تكون متوترة في بعض الأحيان بين الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.
- إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في ضرورة تكيف الأفراد والهياكل مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

ثانياً: مرحلة التغيير الاستباقي :

منذ بداية التسعينات إلى يومنا، يؤكد الإستراتيجيون أن بناء ميزة تنافسية تقوم أولاً وأخيراً على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية والقابلة للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والخالقة للقيمة بالنسبة للزبون. في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك فهو يكون استباقي أي يحدث في المؤسسة قبل حدوثه في البيئة. لهذا فهو يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية فعلية في هذه المؤسسات.

وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية وتبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة.

ومن ثم فقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- وظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا الرهان يضعها في مكانة إستراتيجية في المؤسسة. ويتحمل محترفو هذه الوظيفة مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب وتبادل المعارف لتحقيق التفوق.

- المنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يجب عليها أن توجه التغيير ومطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة.
- يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسات المفروض عليها والتي ترغب في التغيير.
- التطورات الأخيرة في علم التسيير (نظريات تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير) تعيد تموقع وظيفة الموارد البشرية وتجعلها في قلب التغييرات التي تعيشها المؤسسات.
- مدير الموارد البشرية يبادر ويدافع عن التغيير فهو وكيل للتغيير.

كان على مسؤولي هذه الوظيفة تقليديا تقديم خدمات (إدارية، وظيفية) ويكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير. في حين، وفي الوقت الحالي، يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الاستراتيجيين إذ يسبقون الحدث مبادرين. فهم وكلاء محركون دافعون للتغيير. فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارساتها وتنظيمها ومهامها داخل المؤسسة.

2-5 مدير الموارد البشرية وكيلا للتغيير:

لا شيء يحدث يحدث في المؤسسة دون قائدا مستعدا للقيام به، فهو المبادر به والمحرض عليه والمشجع له.

لا يكون المسؤولون على التغيير مجرد مسيرين فحسب بل قادة للتغيير قادرين على التنبؤ بالمستقبل وإلهام المتعاونين وتعبئة العاملين لتحقيق مشروع التغيير.

1. تعريف وكيل التغيير:

يعرف وكيل التغيير على أنه يمكن أن يكون فردا أو مجموعة أفراد يبادرون إلى التغيير ويتحملون مسؤولية تعديل وتحويل العمليات والسلوكيات، ويقبلون مسؤولية تسيير سيرورة التغيير (ROBBINS S. et AL.; 2006; P. 192).

فوكيل التغيير يقدم مساهمة حيوية في التغييرات التي تعيشها المنظمات، حيث يتدخل منذ البداية ومن قبل إدخال التغيير ليتأكد من إمكانية حدوثه ومن ثم التعرف على عوامل نجاحه (من خلال عملية التشخيص)، ويحضر له (بواسطة برامج التكوين، والاتصال) وأثناءه لتشجيع حدوثه وتقاسمه.

2. الأشخاص المعنيون بدور وكيل التغيير:

يمكن أن يكون كل مسير قائدا للتغيير ويقوم من ثم بدور وكيل التغيير، حتى وإن كان يمكن أن يتحمل مسؤولية هذا الدور شخص آخر، كأن يكون مستشارا متخصصا موجودا داخل المؤسسة أو مستشارا خبيرا خارجها.

ولكل من المستشار الداخلي والخارجي كوكيل للتغيير مزايا وعيوب تؤثر على عملية إحداثه هي:

- بالنسبة للمستشار الخارجي، فهو يُستدعى عموما في حالة قيام المنظمة بتغييرات شاملة بهدف الحصول على آراء ونصائح ومساعدات من هؤلاء تحمل وجهة نظر موضوعية. لكن هناك عيوب يمكن أن تكون لهذا المستشار وهي إمكانية الفهم والتفسير الخاطئ لتاريخ المنظمة وثقافتها والإجراءات التنفيذية بها وسلوكيات أفرادها. كما يمكن أن يقوم بتغييرات أكثر جذرية باعتباره لا يتحمل آثارها في النهاية.
- يكون المستشارون الداخليون والمسؤولون عن التغيير أكثر عقلانية وحذرا حينما يقومون بالتغيير لكونهم يعايشون فيما بعد آثاره ونتائجه. لكنهم، وفي غالب الأحيان، يفتقدون إلى النظرة الموضوعية التي يتمتع بها المستشارون والخبراء الخارجيون.

نخلص إلى أن كل المسيرين ومهما كان موقعهم التنظيمي بمن فيهم، إذن، مدير إدارة الموارد البشرية، معنيون بإحداث وقيادة التغيير. فهم كلهم يمكن أن يتحملوا مسؤولية وكيل التغيير هذا، بالإضافة إلى توفر مختصين وخبراء في هذا الشأن خارج المؤسسة.

3. الصفات الواجب توفرها في وكلاء التغيير:

هؤلاء القادة الموجودين داخل المنظمة والمباردين بالتغيير يجب أن تتوفر فيهم صفات تمنحهم شرعية إحدائه، والمتمثلة في:

- يعرفون بأنفسهم على أنهم وكلاء التغيير... ومهندسون اجتماعيون باستطاعتهم خلق الرغبة والحاجة للتغيير عند مجموعة أفراد.

- إنهم شجعان، فهم في الوقت نفسه عقلانيون ووجدانيون: قادرون على قول الحقيقة ومقاومة ضغوط المجموعات الداخلية.

- يؤمنون بقدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات ويعرفون كيف ينشطون المنظمة حتى تتعلم أن تقوم بذلك.

- يفكرون بمنطق القيم وقادرون، أولاً، على ربط هذه القيم في نظام ثم يتقاسمونه مع المتعاونين معهم.

- يعرفون أخطاءهم ويستخلصون منها دروساً. يعلمون أن لا شيء يمكن الحصول عليه دائماً وأن الكل، فيما يتعلق بالمجموعات البشرية (أو الثقافة)، يعاد دائماً من جديد.

- يعرفون كيفية تسيير التعقيد، والغموض، وعدم التأكد.

- يتمتعون ببعد النظر، قادرون على التحدث عن المستقبل وجعله صورة أمامهم.

إنّ تمثُّع القائمين بالتغيير بالصفات السابقة الذكر وبالشرعية أمام الأطراف الخاضعة للتغيير يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح عملية التغيير. لذلك فالسؤال المطروح: هل يمكن أن يتمتع مدير الموارد البشرية بهذه الصفات وهل شرعيته كافية لأن يقود عمليات التغيير في المؤسسات؟

4. العوامل المدعمة لمدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

إن القيام بالتغييرات التنظيمية تعتبر من المهام الأساسية التي تسند اليوم لإدارة الموارد البشرية، وهناك عدة عوامل ذات طبيعة مختلفة تؤكد على تحمل مدير الموارد البشرية لهذه المسؤولية منها:

أ) قيادة التغيير تفرض نفسها وبالتدرج كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك على الأقل في المؤسسات الكبرى.

(ب) أصبحت تخصص فصول بأكملها لمسألة التغيير التنظيمي في مراجع إدارة الموارد البشرية بعدما كانت حكرًا على المخططين والمنظمين.

(ج) خصص عدد لا بأس به من المكاتب الاستشارية الكبرى المتخصصة في الإستراتيجية والتنظيم قسما خاصا فقط لقيادة التغيير، كما طورت مناهج تقوم على منطق إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة لتسيير البعد الإنساني بدل من استعمال المنطق الحدسي في إدارته.

(د) تحليل الأدبيات المتخصصة تبين أن مسؤولي الموارد البشرية مدعوون إلى أن يكونوا أطرافا فاعلة في مشاريع التغيير لكن يبقى دورهم يحتاج إلى توضيح أكثر.

(هـ) يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية برؤية عامة وشاملة لمختلف أبعاد التغيير، لأن تسيير الوجه الإنساني والاجتماعي للتغيير يتطلب التصور الأكثر ثراء، ووظيفة الموارد البشرية وحدها قادرة على هذا التصور غير المجرد من الاتجاهات التي يمكن أن تظهر خلال تنفيذ التغيير.

(و) إن تسيير التغيير سيرورة معقدة لذلك يفرض رؤية مشتركة وممتدة TRANSVERSAL لهذا يكون مدير الموارد البشرية الشخص الأنسب والأحسن موقعا في المؤسسة لإدارته.

(ن) النظرة المتكاملة والملمة التي يمتاز بها مدير الموارد البشرية تجعله الأقدر والأكفأ لإدارة التغيير. باعتبار أن هذا الأخير عملية معقدة ومتشعبة، ونجاحها أو فشلها متوقف على من ينفذها بفعالية. لذلك كان على هذا المدير مهمة تقليص ردود الأفعال السلبية على مشروع التغيير من قبل هؤلاء المنفذين له والذين يتواجدون في كل أرجاء المؤسسة، وتشجيعهم على قبوله وحتى تملكه، وخلق المناخ المناسب لإحداثه.

3-5 دراسات حول مدير الموارد البشرية وكيفا للتغيير:

إن مجال إدارة التغيير ليس حكرًا على الإدارات التنفيذية، فكل الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية مطلوب منها رفع هذا التحدي وهذا بالتأكيد سينعكس على وظائف هذه الإدارة وستزداد تعقيدا وتنوعا.

فقد أصبح يطلب من مديرها القيام بمهمة وكيل التغيير Agent de changement . مما يؤكد على أن رجال الموارد البشرية ليسوا مجرد مساعدين "وظيفة مساعدة أو تدعيمية" لكنهم مثلهم مثل باقي المسيرين فهم فاعلون ولهم دور يلعبونه في إدارة التغيير.

الدور الجديد لمدير الموارد البشرية والمتمثل في وكيل التغيير يفرض عليه:

- الوعي واليقظة المستمرة حتى يستطيعوا فهم معنى التطورات والتغييرات التي تعيشها مؤسساتهم.
- توفير الكفاءات الضرورية والحفاظ عليها لتسهيل تنفيذ التغييرات اللازمة.
- التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة من حيث الصعوبات التي تواجهها الورش والمكاتب وظروف العمل ومشاكل العاملين.
- أن يتعلم الاستماع إلى مختلف الفاعلين ويلاحظ بجديّة المحيط ويتابع تغيراته .
- توقع التطورات واصطياد الفرص الإيجابية لمصلحة مؤسسته.
- ضرورة الربط بين مختلف المعطيات والمعلومات التي تتوفر له لبناء رؤية متكاملة تساعد على إحداث التغيير المطلوب وبنجاح.

وقد أكد العديد من الباحثين أن نجاح أي مشروع تغييرى يتوقف على مدى تكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم والطرق الجديدة للتشغيل التي يفرضها هذا التغيير، مما يطرح مسألة إمكانية تحمل مسؤولية إدارة التغيير من قبل مدير الموارد البشرية ومن ثم قيامه بمهمة وكيل التغيير. هذه المهمة التي تناولها بالدراسة كل من Ulrich D و Cadwell كما يلي :

أولاً: دراسة Ulrich D:

تناول Ulrich D عام 1996، في كتابه "Human resources champions"، هذه المسألة منطلقاً من إشكالية تحسين فعالية أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم تحديد دور هذه الإدارة في خلق قيمة مضافة لها. فقد حدد أربعة أدوار أساسية جديدة لمدير الموارد البشرية وهي:

1- الشريك الاستراتيجي:

يرتبط هذا الدور بقدرة مدير الموارد البشرية على ترجمة إستراتيجية الأعمال إلى أولويات وممارسات للموارد البشرية. كما يؤكد هذا الدور إلى الحاجة للتحليل البيئي بهدف تحديد العناصر التي سيكون لها التأثير على إدارة الموارد البشرية.

في الواقع تعتبر إدارات الموارد البشرية ومديريها شركاء استراتيجيين في المؤسسة ويتم هذا عندما:

- يشاركون في عملية صياغة إستراتيجية الأعمال للمؤسسة.
- يطرحون الأسئلة التي تسمح بترجمة الإستراتيجية إلى أفعال.
- يتصوروا وينفذوا ممارسات الموارد البشرية تتوافق وتترابط مع إستراتيجية الأعمال.

2- الخبير الإداري:

تقوم إدارات الموارد البشرية بهذا الدور حينما تضمن أن أشطتها متناسقة ومنسجمة ومناسبة لواقعها، ويتم تنفيذها بشكل صحيح وتحقق بها أعظم فعالية.

وحتى يتحقق هذا، من الضروري أن يصمم وينفذ مختصي الموارد البشرية طرقاً مختلفة تمكنهم من تحقيق هدفين . في آن واحد . تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين، أي السهر على تحسين عملية التسيير الإداري للعاملين.

3- بطل الموارد البشرية:

تكون إدارات الموارد البشرية ومديريها أبطالا عند ينجحوا في الربط بين مساهمة العاملين ونجاح المؤسسة، لهذا عليهم فهم احتياجات هؤلاء ويسهروا على تلبيتها. وعندما يتحقق هذا الدور كما يجب ستكون النتيجة زيادة في التزام وكفاءات هؤلاء العاملين. لهذا على هؤلاء المحترفين البحث عن الوسائل اللازمة واستعمالها حتى يتسنى للعامل التعبير عن نفسه، ومن ثم شعوره بكونه مسموع في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته.

4- وكيل التغيير:

يتحمل مدير الموارد البشرية مهمة وكيل التغيير إذا كان قادرا على تحديد وتنفيذ عمليات إدارة التغيير من خلال :

- يجب عليه مرافقة العاملين لتسهيل قبولهم بالتغيير وتخفيض مقاومتهم له.
- عليه مساعدة بقية المديرين على تبني الإدارة الحديثة من خلال تحديد المشكلات المحتملة، وتنمية علاقة الثقة في المؤسسة، واقتراح آليات لحل الصراعات، ووضع خطط العمل المناسبة لضمان نجاح مشاريع التغيير.

وخلصت الدراسة إلى أن الدور التقليدي لمختصي الموارد البشرية مازال هو المسيطر في المؤسسات محل الدراسة، رغم أن الخطاب السائد الذي يلح على ضرورة سيادة التوجه الاستراتيجي في عملهم. في حين يعتبر Ulrich أن وكيل التغيير من الكفاءات الأكثر أهمية لدى محترفي الموارد البشرية والتي يجب تطويرها ويتم هذا من خلال:

- على مختص الموارد البشرية الذي يتصرف بوصفه وكيل التغيير أن يبادر بالتغيير ويعمل على تنفيذه على أرض الواقع.
- على مختص الموارد البشرية تطوير قدرة المنظمة على التغيير المستقبلي.
- حتى يتحقق ذلك يجب توفر بعض الصفات في محترف الموارد البشرية وهي أن يكون: محفزا، راعيا، سهلا، مصمما، مروجاً للتغيير. وبفضل تدخله يصبح محترف الموارد البشرية وكيلا للتغيير، يلعب دور الفاعل الأساسي والنشط البارح في مشروع التغيير .

ثانيا: دراسة Cadwell:

جاءت دراسة Cadwell في 2001 لتكشف عن العلاقة ذات الأهمية المتزايدة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية.

فقد أظهر الباحث أن إدارة التغيير تمثل رهانا أساسيا في عمل إدارة الموارد البشرية مترجما ذلك في نموذج خاص بوكيل تغيير الموارد البشرية ليكشف عن موقعه الحقيقي في المنظمة، محددًا أدواره في مشاريع التغيير.

وقد لخص Cadwell أدوار مختصي الموارد البشرية في أربعة هي: بطل التغيير، المتكيف، المستشار، المؤازر.

1. بطل التغيير Le champion du changement:

يقوم بهذا الدور كل من مديري الموارد البشرية وبقية المنفذين في الوظيفة، لهم السلطة ومن ثم يتمتعون بالمصداقية. لهم رؤية ويبادرون ويضعون استراتيجيات وسياسات للموارد البشرية مبدعة فيما يخص التغيير. فهم قادة تحويليين يملكون القدرة على دمج إستراتيجية الأعمال مع إستراتيجية الموارد البشرية وتسهيل حدوث التغيير.

2. مكيف التغيير L'adapteur du changement:

يمثل الإطارات الوسيطة للموارد البشرية الذين يطلعون على التغيير ويتحملونه في وحدات الأعمال وبقية وظائف المؤسسة. يقومون بترجمة رؤية التغيير التي وضعها أبطال التغيير لأفعال عملية وواقعية مما يسمح بتنفيذ أفعال للتغيير.

3. مستشارو التغيير Les consultants du changement:

هم إما مختصو الموارد البشرية الداخليين أو المختصون في الموارد البشرية الخارجيين الذين يملكون الخبرة والتجربة والمعارف التقنية في إحداث مشاريع التغيير.

4. مؤازرو التغيير Le synergiste du changement:

يمثلوا الإطارات الوسطى للموارد البشرية أو مستشاري الموارد البشرية ذوي المستوى العالي، القادرين على التنسيق الاستراتيجي ودمج وتجسيد مشاريع تغيير كبرى على مستوى المنظمة ككل. يوجهون مستشاري التغيير أو لاعبين آخرين معنيين بمشروع التغيير، يفعلون ذلك وهم يساعدون أيضا بطل التغيير.

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة هو :

- الحضور القوي لمسائل إدارة التغيير في عمل مختصي الموارد البشرية.
- لا يقتصر الاهتمام بإدارة التغيير على أولئك المختصين بالموارد البشرية المتواجدين على المستوى الاستراتيجي فحسب، بل يعني كل العاملين في هذا التخصص.

- الأدوار التي يمارسها مختصي الموارد البشرية موجودة سواء على المستوى الاستراتيجي (بطل/ مؤازر) أو على المستوى التنفيذي (مكيف/ مستشار).

اختبر معارفك:

انطلاقاً من معارفك، حدد أي أسلوب إدارة التغيير (الفرض، التفاوض) يكون فيه مدير الموارد البشرية وكيلاً للتغيير؟ وضح أسباب اختيارك؟

الخلاصة:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية. فالتغيير أصبح جزءاً لا يتجزأ في دنيا الأعمال .

وتناول موضع إدارة التغيير في تخصص إدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لا جدال فيها، كون أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي تفشل المؤسسات في التسيير البشري لمشاريع تغييرها. لهذا أضفنا فصل آخر للمقرر الرسمي ينشغل بهذا البعد في إدارة التغيير ألا وهو بعد مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير .

قائمة المراجع:**المراجع باللغة العربية:**

1. درويش عبد الرحمن يوسف.- العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسات عامة بدولة الإمارات العربية المتحدة.- في مجلة جامعة الملك سعود؛ م 13؛ العلوم الإدارية(1)، 2000.
2. سعيد يس عامر (2003): الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال؛ مركز وايد سيرفيس؛ الجزء الثاني؛ القاهرة؛ مصر.
3. عبد الرحمن توفيق (1998): التغيير، أدوات تحليل الأفكار إلى نتائج؛ سلسلة إصدارات بميك، القاهرة؛ مصر.
4. عطية حسين أفندي (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر؛ بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. علي الحامدي (1999): الطريق إلى لا (15 طريقة للتغيير)؛ مركز التفكير الإبداعي، دبي.
6. محسن أحمد الخضري (2003): إدارة التغيير؛ دار الرضا للنشر؛ دمشق؛ سوريا.
7. محمد الصيرفي (2007): إدارة التغيير؛ دار الفكر الجامعي؛ الإسكندرية؛ مصر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. BALOGUN J. et Hope Hailey V. et Viardot E (2005): Stratégies du changement; Ed° Pearson Education; Paris.
2. Baman S (2008): Conduite du changement; Dans: bamanse.monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.html.
3. BAREIL C. (2004): La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits; Dans Cahier N°04-10-Aout; web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10pdf
4. BAREIL C. et SAVOIE A. (1999): Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel: Dans Revue Gestion; Vol24; N°3; Automne; pp. 86-95.
5. BEN KAHLA K. (1999): Les analyses du changement organisationnel , quelques questions théoriques , méthodologiques et épistémologiques; Dans Colloque organiser par L'ISCAE « La flexibilité: Conditions de survie ? »; Tunis 10-11 mars.
6. BESSEYRE DES HORTS C.H.; Responsabilité sociale et restructurations: Les réalités et l'utopie en France et en Algérie; Ed° Vuibert 2005; PP. 65-71
7. Brassart A. (2003): Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement; Dans Revue Des Sciences de l'éducation; Vol29; N°2; pp. 253-276

8. Brochier D. et Roman B(1991): Fonction personnel et Changement dans l'entreprise: Nouveaux rôles, nouveaux outils, nouveau savoirs; Dans le 2 congrès de l'AGRH ,14-15 Novembre; PP. 464-469.
9. Brouwer et Cornet et Guetierrez et autres (1997): Management humain et contexte de changement; Ed° De Boeck Université.
10. Caldwell R. (2001): Champions, adapters, consultants and synergists, the new change agent in HRM; In Human resource management journal.; London; Vol. 11; Issue3; PP. 39-52.
11. Chabou M.S. (2003); L'entreprise algérienne face au changement; Dans Journal Elwatan 18/06/2003.
12. CHAVEL T.H. (2000): La conduite humaine du changement Comment la réussir: de la parole aux actes; Ed° Dunod; Paris.
13. COMMEIRAS N. (1997): La conduite Changement organisationnel; Une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines: Une illustration dans l'industrie métallurgique; Dans Cahier de recherche L'AREGO; N° 29.
14. Conner J. et Ulrich D. (1996): Human resource roles: creating value, not rhetoric; In Human resource planning; New York; Vol 19; Issue3; pp. 38-48.
15. Cornet A. (1999): Reengineering: Un défi pour les professionnels des ressources humaines ?Dans Gestion 2000; Mai-Juin; pp. 53-76.
16. Cornet A. et Rondeau A. et autres (2004): Typologies des processus de transformation et performance de la GRH; Dans: www.agrh2004-exy.uquam.ca/pdf/tome1.
17. CROZIER M. et Friedberg E (1977): L'acteur et le système: Ed° Seuil.
18. Delavallée E.(1999): Changement organisationnel et gestion des RH; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de WEISS D.; Ed° d'organisation; pp. 527-554.
19. DEMERS C.H. (1999): de la gestion du changement à la capacité de changer; Dans Revue Gestion; Vol24; N°3; pp. 131-139.
20. Hafsi T et Demers C (1989): Le changement radical dans les organisations complexe; Ed° Gaétan Morin; Canada.
21. MINTZBERG H. et Ahlstand B et Lampel J (1999): Transformer l'entreprise; Dans Revue De Gestion; Vol24; N°3; pp. 122-130.
22. ROJOT J. (2005): Théorie des organisations; Ed° ESKA.
23. Ulrich D. (1997): Human resource champion , the next agenda for adding value and delivering results; Ed° Harvard Business School Press; Boston.
24. VANDANGEON-DERUMEZ I.(1998): La dynamique des processus de changement; Dans revue Française de gestion; N°120; Septembre-Octobre; pp120-137.
25. VAS A. (2005): La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations; Dans revue Française de gestion; N°155; Mars-Avril; pp. 135-151.
26. VAS A.(2004): Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: Une approche multi paradigmatique; Dans www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf.

27. VAS A.(2004): Dynamique organisationnelle et diffusion du changement: Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intègre du travail; Dans www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf.
28. VAS A. et Vande velde B (2000): La résistance au changement revisitée du top management a la base: Une étude exploratoire; 11eme conférence internationale de management stratégique; AIMS2000; Montpellier24/25/Mai; dans le site: www.stratégie-aims.com.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	مقدمة
7	الفصل الأول: ماهية التغيير والتطوير التنظيمي
8	تمهيد
8	1-1 تعريف التغيير والتطوير التنظيمي والمفاهيم المرتبة بهما
13	2-1 خصائص التغيير
14	3-1 أهمية التغيير وأهدافه
15	4-1 نظريات التغيير والتطوير التنظيمي
29	اختبر معارفك
30	الفصل الثاني: أسباب التغيير وأنواعه ومجالاته ونماذجه
31	تمهيد
31	1-2 أسباب التغيير
33	2-2 أنواع التغيير
41	3-2 مجالات التغيير
46	4-2 نماذج من التغيير
54	اختبر معارفك
55	الفصل الثالث: نماذج وإستراتيجيات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
56	تمهيد
56	1-3 نماذج إدارة التغيير: لوين، كوتر
61	2-3 استراتيجيات إدارة التغيير
67	3-3 الآثار والمخاطر المترتبة عن عدم التغيير
69	اختبر معارفك
71	الفصل الرابع: مقاومة التغيير
72	تمهيد
72	1-4 تعريف مقاومة التغيير
73	2-4 أسباب مقاومة التغيير

76	3-4 أشكال مقاومة التغيير
77	4-4 سبل معالجة مقاومة التغيير
83	اختبر معارفك
84	الفصل الخامس: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير
85	تمهيد
85	1-5 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير
87	2-5 مدير الموارد البشرية وكيلا للتغيير
90	3-5 دراسات حول مدير الموارد البشرية وكيلا للتغيير
95	اختبر معارفك
96	الخلاصة
97	قائمة المراجع