

## التغيير في المؤسسات (المفاهيم والأبعاد)

الأستاذ/ محمد قريشي (✉)

ملخص:

إننا نعيش في عالم يختلف كثيراً عن العالم الذي كنا نعيشه في الماضي، فالمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد الكثير من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في كافة الأعمال والخدمات، وبالتالي ينبغي على عالمنا العربي والإسلامي أن يتأقلم ويساير هذه التطورات الهائلة حيث إن ما كان معمول به في الماضي من نظم ومبادئ إدارية لم تعد هي الأفضل في وقتنا الحاضر، ولو ركزنا قليلاً فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها يعود إلى التغيير المستمر الذي تعمل به، وتواجه كافة تحدياته بكفاءة وفعالية عاليتين، كما أنها تستعمل أفضل الأساليب والطرق للتعامل مع التغييرات وتحدياتها المختلفة، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى معدلات عالية في الأداء، والقدرة على التنافس من أجل الاستمرار والبقاء في هذا العالم المتغير.

ولكي يكون هذا البحث أكثر فائدة للدارسين والمهتمين، يرى الباحث أنه لا بد من دراسة وفهم النقاط التالية من قبل كل قائد أو كل مسير يتعامل مع التغيير وهذا من أجل السيطرة على النتائج التي قد يخلفها هذا الأخير، وهذه النقاط تتمثل في:

- 1- ماهية التغيير.

- 2- مقاومة التغيير، أسبابها وطرق معالجتها.

- 3- إدارة التغيير في المؤسسات.

- 4- أصناف التغيير، ومجالات إحداثه.

## I - ١ / ماهية التغيير

### I-١-١ / تعريف التغيير :

ربما يكون من الصعب التوصل إلى تعريف قصير ودقيق للتعبير عن التغيير، وذلك لاتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل، أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية أو نظم الاتصالات المستخدمة... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي.

فالتغيير هو «عملية ضرورية للمنظمات العامة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة»<sup>(١)</sup>.

كذلك ينظر للتغيير على أنه «عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل»<sup>(٢)</sup>.

ويعرف «أحمد ماهر» التغيير على أنه «خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية»<sup>(٣)</sup>. ومن أجل فهم هذا التعريف فهما صحيحا ودقيقا يتوجب علينا القيام بشرح مختصر للعناصر الموجودة بداخله وهي<sup>(٤)</sup>:

خطة طويلة المدى: لا يمكن توقع تغيير في أهداف وخطط وممارسات المؤسسات بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على الإداريين، فخطة التغيير هي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق هذا التغيير.

حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التغيير داخل المؤسسة إلى تقوية جهودها في مواجهة كافة المشاكل التي قد تعترضها، وهذه المواجهة تتم من

خلال تطوير أسلوب متميز للمؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة، وهذا الأسلوب المتميز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمؤسسة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول وأسلوب الاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

مجهود تعاوني للإداريين: إن تعاون الإداريين في جمع البيانات عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة وتحليلها، واقتراح الحلول اللازمة وذلك من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التغيير، ومن ضمن هذه الاتصالات: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

التأثر ببيئة المؤسسة: أن وضع أسلوب مميز لكل المشاكل ولتجديد ممارسات المؤسسة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارساتها، ويقصد ببيئة المؤسسة: المنافسون، والموردون، والمستهلكون، والمساهمون في أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وطبيعة الأساليب التكنولوجية، والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، والمهارات الخاصة بهم وغيرهم، فهذه العناصر المذكورة تؤثر على تطوير المؤسسة وتغييرها.

التدخل الخارجي: من أجل تحريك ودفع عملية التغيير داخل المؤسسة، لابد من وجود أطراف خارجية، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة متخصصين في هذا المجال، حيث يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التغيير والتطوير، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

**التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: التطبيق العلمي يعني استناد المؤسسة في جهودها للتغيير والتطوير على جمع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها وتعتمد برامج التغيير والتطوير على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعداداتهم للتعلم وتقبل التغيير.** كما يمكن تعريف التغيير بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك بغرض<sup>(٥)</sup>»:

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك بغرض التنسيق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وإجراءات إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة نوع من التقدم».

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ بأن هناك نقاط مشتركة تجمع بينها، وكلها تؤكد على أن التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المؤسسة.

#### I-٢-١/ القوى المؤثرة في إحداث التغيير:

إن التغيير أمر حتمي وضروري، لأنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، من ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناءً، فعالم اليوم سريع التغير في كافة المجالات، وتتأثر حضارة الدول المتقدمة والنامية بهذا الواقع سريع التغير<sup>(١)</sup>.

وفى هذا الصدد يؤكد (Wind & Main) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل فى الوقت الحاضر كما كانت تعمل فى الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح فى ذلك ويرجع السبب الرئيسى فى إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن المسيرين فى تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح<sup>(٧)</sup>.

وبالتالى فإن البدء فى التحضير لعملية التغيير وتنفيذها تستدعى تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية نجلها على النحو التالى :

أ - القوى الداخلىة المحركة لإحداث التغيير :

وهى قوى ناشئة من داخل المؤسسة نظرا للعمليات الحاصلة والتفاعلات الموجودة فيها، ومن بين هذه القوى نذكر :

١- تغيير فى أهداف المؤسسة ورسالتها، لأنه عندما تقرر المؤسسة وضع أهداف جديدة لعملها ويتبع ذلك إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الحديثة، يمكن استنادا لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف<sup>(٨)</sup>.

٢- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق فى العلاقات بين جماعات العمل فى المؤسسة<sup>(٩)</sup>.

٣- التغيير فى الأساليب والإجراءات المتبعة فى العمل<sup>(١٠)</sup>.

٤- حدوث أزمة داخلية طارئة، والتي عادة ما يصاحبها تدنى فى الأرباح<sup>(١١)</sup>.

٥- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمى، وما يصاحبهما ظهور العديد من المشاكل منها<sup>(١٢)</sup> :

- مشاكل سلوكية : ارتفاع معدل الدوران، والغياب والإضرابات والتخريب.

- مشاكل تتعلق بالعمليات : إخفاق فى الاتصال واتخاذ القرارات.

٦- التغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد هذا من جهة، ومن جهة ثانية التغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة<sup>(١٣)</sup>.  
ب- القوى الخارجية المحفزة على التغيير:

إن القوى الخارجية هي الأعظم تأثيراً على المؤسسة من القوى الداخلية بجانب أنها أصعب في التنبؤ بآثارها وأبعادها، فالمؤسسة هي في تفاعل مستمر مع القوى الخارجية، والتي تشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسة، وقد تختلف درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، ولكنها جميعها تحتاج إلى التكيف، والقوى الخارجية تتمثل في:

١- المنافسة: تتعرض المنافسة إلى تغيرات عديدة، فالاقتصاد العالمي يعني أن المنافسون سوف يأتون من مناطق مختلفة، قد تكون داخلية وقد تكون خارجية. وازدياد المنافسة تعني بأن على المؤسسات أن تحمي نفسها منها. والمؤسسات الناجحة سوف تكون تلك التي استطاعت أن تتغير، بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة بسرعة، وتسويقها بشكل سريع أيضاً، وبذلك سوف يكون اعتمادها على دورات إنتاج قصيرة الأجل، وكميات مستمرة من المنتجات الجديدة، بمعنى آخر، أنها سوف تكون مرنة، كما ستكون بحاجة إلى فريق عمل مرن قادر على الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر والظروف المتغيرة<sup>(١٤)</sup>.

٢- التطورات التكنولوجية: يشهد عصرنا الحاضر تطورات تكنولوجية هائلة تسمح بتقديم منتجات جديدة، أو تجعل المنتجات الحالية منتجات متقدمة. وهذه التطورات تتمثل في الانفجار العلمي والتقني المتسارع، وزيادة الاكتشافات والابتكارات والتقدم في أساليب وطرق الإنتاج، وتقديم وسائل الاتصالات<sup>(١٥)</sup>.

٣- القوى التشريعية: وتتضمن تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة<sup>(١٦)</sup>.

٤- القوى الاقتصادية: يمكن أن تكون سبباً للتغيير، على سبيل المثال، فإن التضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر فى تركيبة القوى العاملة فى المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض معدل سعر الفائدة يؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المؤسسة فى تمويل التوسع<sup>(١٧)</sup>.

٥- القوى الاجتماعية: إن ما يسود المجتمع من نزعات أو اتجاهات اجتماعية والتي تمس كل فرد فى المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب، وخاصة خلال سنوات الأخيرة فى تحول نمط الحياة الاجتماعى المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية، ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزعات، والتي تؤثر بدورها فى احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة بمجراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

وإن القراءة والاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والاستفادة منها، سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة<sup>(١٨)</sup>.

٦- القوى السياسية: وتتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسى مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية<sup>(١٩)</sup>.

٧ - طبيعة قوة العمل: تواجه المؤسسات اليوم، وبشكل متزايد البيئة الدينامكية، وذلك يتطلب التكيف، حيث أصبح مطلوب من أغلب المؤسسات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لكي يمكن جذب والمحافظة على قوة عمل أكثر تنوعاً كما أنه على العديد من المؤسسات أن تنفق مبالغ طائلة على التدريب، لتحسين مهارات القراءة والرياضيات واستخدام الكمبيوتر، ومهارات أخرى لدى العاملين<sup>(٢٠)</sup>.

وبناءً على هذه الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتحدد أهداف هذا التغيير، أي أن أهداف التغيير يتم تحديدها بناءً على طبيعة المسببات الداخلية أو الخارجية،

ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟

### I-1-3/ أهداف برنامج التغيير:

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لتشخيص مشكلات كل مؤسسة في علاقتها مع البيئة المحيطة بها إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع المؤسسات بصفة عامة وهي:

1- زيادة مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الحالية أو المتوقعة<sup>(٢١)</sup>.

2- يجب أن يستند برنامج التغيير على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية<sup>(٢٢)</sup>.

3- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في جميع أرجاء المؤسسة، وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، هذا بالإضافة إلى تحقيق نوع من الإحساس لدى العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية، وزيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي<sup>(٢٣)</sup>.

4- إيجاد المناخ المناسب لحل المشكلات بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين وزيادة الإحساس بديناميكية الجماعة وتأثيرها على الأداء<sup>(٢٤)</sup>.

5- إن التغيير المخطط يمكن أن يوجه نحو مدى واسع من عناصر المؤسسة حيث يشمل<sup>(٢٥)</sup>:

- غرض المؤسسة: وذلك من خلال توضيح أو خلق رسالة المؤسسة وأهدافها.

- الإستراتيجية: وذلك من خلال توضيح أو خلق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف.

- الهيكل: تحديث تصميم المؤسسة وآليات التنسيق فيها وقد تشمل إعادة تحديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية ونطاق الإشراف والسياسات والإجراءات والقواعد .

- الأفراد: تغيير الاتجاهات والتوقعات والسلوك من خلال تحديث ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية .

- أهداف ومعايير الأداء: وذلك من خلال وضع أهداف جديدة للأداء أو تعديل الأهداف الحالية .

- الثقافة: وهذا عن طريق توضيح أو خلق المعتقدات والقيم الرئيسية للمؤسسة .

- تصميم الوظائف: أي تحديث تصاميم وظائف الأفراد والجماعات .

- التكنولوجيا: وهذا من خلال تحقيق المعدات والتسهيلات، وتحسين تدفقات العمل بتغيير فعاليات العمل وطرق إنجازه .

#### I-1-1/ أهمية التغيير:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، منها متغيرات البيئة الداخلية (كالهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الأفراد العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية...).

ومتغيرات البيئة الخارجية (كالمغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية)<sup>(٢٦)</sup>.

لذلك على كل مؤسسة أن تدرس هذه المتغيرات وتستعد لمواجهةها حتى تضمن النجاح لإدارتها في مجال الأعمال، واستعداد المؤسسات لمثل هذه التغيرات يكون بعمل تغييرات في أنظمة وممارسات إدارة المؤسسة، بحيث يضمن لها التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة<sup>(٢٧)</sup>.

وإقتداء المؤسسات في الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التطور وإدخال التغيير المطلوب على أنظمتها، ولكن

التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها، أو تتحول إلى وضع التبعية.

وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدولة، والانطلاق من القيم الأساسية وإتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها<sup>(٢٨)</sup>.

وعلى العموم هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي<sup>(٢٩)</sup>:

أ- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

١- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة.

٢- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.

٣- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة وتنسى باقي الاهتمامات.

٤- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها، وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة،

لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي رغبات واحتياجات العملاء .

ج - أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة): المؤسسة وباختلاف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه، وهذا طبعاً كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء .

I- ٢ / مقاومة التغيير، أسبابها، وطرق معالجتها:

I- ٢- ١ / مقاومة التغيير :

لابد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة .

فهناك ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو بالقبول ويتطلب ذلك مجهوداً من المؤسسات والمسيرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وذلك كما في الشكل (I - 1) وهذه المراحل هي<sup>(٢٠)</sup>:

١- الصدمة: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف .

٢- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .

٣- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .

٤- الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

٥- التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير .

- ٦- التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- ٧- القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تمسك الفرد للموضع الجديد بعد التغيير.
- الشكل (I - ١) مراحل رد الفعل للتغيير



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩١

I-2-2 / أسباب مقاومة التغيير : وهي :

١- التخوف من التأثير السلبي فى الأمان الوظيفي (Job security) : وهذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس مجيد دائما لدى كل فرد منها هذا من جهة، والتخوف من متطلبات التغيير إلى المهارات والخبرات الجيدة التي قد لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهذا التخوف يتجلى بوجه خاص فى تطبيق التكنولوجيات الجديدة من جهة ثانية<sup>(٣١)</sup>.

٢- التقييم المختلف للموقف : فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، فى حين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري<sup>(٣٢)</sup>.

٣- التغيير فى المواقع الجغرافية للعمل : كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو ستترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها<sup>(٣٣)</sup>.

٤- المس بـمداخيل الأفراد : مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم فى أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر<sup>(٣٤)</sup>.

٥- الجماعات غير الرسمية : تحرض فى اتجاه معاد للتغيير خوفا على مصالحها من الضياع، بعد أن رتبت الأمور لصالحها<sup>(٣٥)</sup>.

بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير يوجزها «أحمد ماهر» فى النقاط التالية<sup>(٣٦)</sup> :

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة، هذا ما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث فى المستقبل.

- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فحينها يشعر المتأثرون بالتغيير أنه يتم لمصلحة أشخاص معينين.
  - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم يميلون إلى مقاومة التغيير.
  - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير، فعدم وجود اتصال يمنع من وضوح الرؤية ويؤدي إلى المقاومة.
  - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير، حيث يشعر الكثير من الناس بقلق حيال احتمال عدم نجاح التغيير.
  - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- I-2-3/ أساليب معالجة مقاومة التغيير:

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، وفيما يلي تتطرق لكل من هذه الأساليب بشكل مختصر<sup>(٣٧)</sup>:

أ - التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات، أو التقارير، أو العرض الجماعي، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذه الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.

ب- المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير.

وعلى افتراض أن المشاركين لا يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

ج - التسهيل والدعم: إن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف، كلها جهود تساعد على تقليل المقاومة.

ومن مساوئ هذا الأسلوب، كما هو الحال في الأساليب الأخرى، أن هذه العملية تستغرق مدة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

د - المفاوضات: وهي طريقة أخرى يتمكن القائمين على عملية التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإن حصة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون هذا الأسلوب ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

هـ - المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة، أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلا من المناورة والكسب، هي طرق غير

مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسؤولين عن التغيير إلى الصفر.

و- الإجماع: وهو الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير وذلك من خلال تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير، هذا بالإضافة إلى التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقيّة، أو تقييم سيء للأداء، كما أن مزايا وعيوب الإجماع ماثلة تقريبا لتلك التي أشرنا إليها في أسلوب المناورة والكسب.

### I-3/ إدارة التغيير في المؤسسة:

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات، والأفكار فإن إدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.

### I-3-1/ مفهوم إدارة التغيير:

يرى العالم الإداري «ستيف سميث» أن إدارة التغيير هي «عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه»<sup>(28)</sup>.

ويرى «سعيد يس عامر» أن إدارة التغيير تعبر عن «كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا، وفعالية لإحداث التغيير المطلوب بقصد خدمة الأهداف المنشودة»<sup>(29)</sup>.

أما «محمد بن يوسف النمران العطيّات» فيرى أن إدارة التغيير هي «الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل

من الواقع الحالى إلى الواقع المستقبلى المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة»<sup>(٤٠)</sup>.

وعليه ستظل إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف<sup>(٤١)</sup>.

من المقدمات السابقة يتبين أن عملية التغيير تلاقى صعوبة كبيرة، وذلك راجع إلى المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به وبخطواته، وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا، وعلى المؤسسات قبل أن تبدأ في تنفيذ عمليات والتطوير أن تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم له.

إن المقصود بالتخطيط لعمليات التغيير هو الوصف الدقيق لما يجب انجازه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك، وخطة التغيير لا بد أن تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بعناصرها، ومنها<sup>(٤٢)</sup>:

- ما هي مشاكل المؤسسة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية؟
- كيف يمكن جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشاكل وتشخيصها وتحديد البدائل واختيار الحل الأمثل؟
- من هم المستهدفون بالتغيير (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيات)؟
- من سيقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات الإدارية في المساهمة في عمليات التغيير؟
- ما هي مراحل التغيير، وما هي المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة؟.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير، فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم؟، ومتى؟، وكيف تتم عملية التغيير؟. أما عن من «يقوم بعملية التغيير» فتعنى المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشرك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول.

كما تعنى من الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشتركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة.

ويمكن التمييز بين ثلاث حالات: الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشترك كل من الإدارتين العليا والدنيا في التغيير، وسنتعرض لهذا العنصر في جزء تال من هذا البحث.

أما من حيث «متى تتم عملية التغيير» فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا خطة زمنية تحدد خطوات ومراحل عملية التغيير بالتفصيل، حيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين بإتباعه، وسنتناول في قسم تال من هذا البحث هذا العنصر بالتفصيل.

أما من حيث «كيف تتم عملية التغيير» فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التغيير ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب الشيء الذي سيخضع للتغيير (هل هو الأفراد، أو المهام، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا)، وسنتطرق أيضاً إلى هذا الجزء في قسم تال من هذا البحث<sup>(٤٢)</sup>.

ولا يتوقف الأمر عند النقاط التي ذكرناها في الأعلى فقط، فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان، إذ أن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير تلزمننا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بنوع من التخطيط والتنظيم بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له.

I. ٢-٣/ النصائح السلوكية لإدارة التغيير: وهى :

١- مشاركة الأفراد فى التغيير: هذا الأمر يقلل من حدة مقاومة الأفراد للتغيير، وذلك بأن يشتركوا بفاعلية فى برنامج التغيير الذى يسهم<sup>(٤٤)</sup>.

٢- تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة: إن إعطاء الأفراد معلومات محدودة، أو معلومات غير سليمة أو غير كاملة هو مؤثر لبدء قلق العاملين وكثرة تساؤلاتهم، ويخلق ذلك الوضع جوا من عدم الثقة، وبالتالي فإن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة أفضل لأنها تعطى فرصة للعاملين للتفاعل مع المعلومات<sup>(٤٥)</sup>.

٣- الأخذ فى الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل: على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ فى الحسبان عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس عادات تناول الطعام، وتبادل الحديث والإجازات، وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل، وصدقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف، وما شابه من عادات راسخة فى سلوك العاملين، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها<sup>(٤٦)</sup>.

٤- استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال أن عملية التغيير هى عملية مستمرة إلى الدرجة التى تزرع سلوكا محددًا فى نفوس العاملين، وهو إمكانية تقبل أى تغيير فى المستقبل، وزرع الرغبة فى مناقشة الأمور التى تحتاج إلى تغيير، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمى فى حل المشاكل واتخاذ القرار وهو الذى يبدأ بالتعرف على المشاكل، ثم التطرق إلى تحديد بدائل الحلول، وتقييم البدائل واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول، وأخيرا تطبيق ومتابعة الحل كما يمكن بجانب هذا تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية<sup>(٤٧)</sup>.

٥- فى عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمى وضرورى وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب فى ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد، علاوة على ذلك فىجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير<sup>(٤٨)</sup>.

٦- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير<sup>(٤٩)</sup>.

٧- منح السلطة « Giving power » للأفراد الذين لديهم المعارف والمعلومات والمهارات من أجل حل المشاكل التي تواجههم<sup>(٥٠)</sup>.

٣-٢-١ / مداخل إحداث التغيير : Approach to change

يمكن إجراء التغيير من خلال ثلاثة مداخل<sup>(٥١)</sup> وذلك كما هو مبين في الشكل (٢.١)



الشكل ( ٢. I ) مداخل التغيير

من أسفل لأعلى

من أعلى لأسفل



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧٢ .

(أ) التغيير من أعلى لأسفل: ويحدث هذا النوع من التغيير وفقا لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير، وتتخذ القرارات اللازمة لذلك لقيادة وتوجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأخرى في المؤسسة، ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المؤسسة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأخرى (الأقل) خاصة وإذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

(ب) التغيير من أسفل لأعلى: ويفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكنيكية ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة عدم وجود المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير ودعم تنفيذه ومن جانب المستويات الإدارية العليا فإن مصير هذا المدخل هو الفشل.

(ج) المدخل المتكامل: ويقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكون جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات والمتابعة تنفيذ برامج التغيير، كما أن هناك نظام لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المدخل المتكامل بأن الجميع مسؤولون عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به، وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة فإن جهود التغيير سوف تتشتت وربما تنتهي بالفشل.

أي الطرق السابقة أفضل؟

لا يمكن الجزم بأن هناك طريقة من الطرق السابق ذكرها هي الأفضل لاعتبارات كثيرة منها: رضا العاملين المتأثرين بالتغيير، مدى مقاومة التغيير وقوته، سرعة

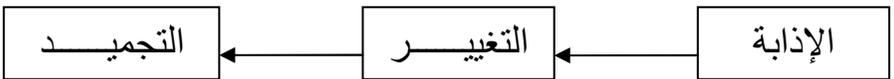
التغيير والالتزام به، التجديد والإبداع المستمر، ويبدو أن التغيير بالمشاركة قد يؤدي إلى أفضل النتائج كما بينت ذلك الدراسات التي تطرقت إلى فعالية طرق التغيير المختلفة، حيث إن رضا العاملين بالتغيير يكون مرتفعاً، ومقاومتهم له تكون منخفضة، وكذلك التزامهم به واستعدادهم للإبداع المستمر يكون مرتفعاً أيضاً<sup>(٥٢)</sup>.

### I-٤-٣ / مراحل عملية التغيير :

تمر عملية التغيير بعدة مراحل، والغرض من هذه الأخيرة هو تجزئة وتقسيم عملية التغيير إلى خطوات متتابعة مما يساعد على إتمام عملية التغيير تدريجياً من وضع قائم كان يمثل مشكلة ما إلى وضع جديد يمثل حل هذه المشكلة، وهو يعتبر أحسن الحلول كما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

وهذه المراحل تتشابه مع مراحل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لأن مراحل التغيير هي أيضاً مراحل لحل المشكلات، ويمكن عرض هذه المراحل كما قدمها «كيرت ليفين Kurt Levin»، حيث قدم محاولة ناجحة لتحديد مراحل التغيير، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها<sup>(٥٣)</sup>، وهذه المراحل مبينة في الشكل (I - ٣)

الشكل (I - ٣) مراحل التغيير



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٨

### أولاً: مرحلة الإذابة (unfreezing) :

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعرقلهم في العمل وهي إثارة لدوافعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة

الأفراد والمدربين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة ككل من أي متغيرات قد تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تهيئة وإذابة الموقف مايلي<sup>(٥٤)</sup> :

١- منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لتوضيح أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

٢- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

٣- جعل العاملين يشعرون بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بالقضاء على مسببات مقاومة التغيير.

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

٥- تغيير بعض الظروف التي تحيط بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هذه التصرفات عبارة عن التأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف يسهل للأفراد والقائمين على التغيير من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تتطلب التغيير والحل، ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء كافة أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء والرقابة بشكل دقيق، وكذلك القيام بالدراسات الميدانية داخل العمل من أجل معرفة درجة الرضاء وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل، والإنتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.

بعد التطرق إلى أساليب تهيئة وإذابة الموقف، يجب أن تكون هناك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والقائمين على برنامج التغيير والتطوير، وتهدف هذه المناقشات للتعرف على ما يلي<sup>(٥٥)</sup>:

- ما هي الأعراض والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ؟
  - هل هناك أكثر من مشكلة ؟
  - ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل ؟
  - هل يمكن حل هذه المشاكل ؟
  - ما هي حدود المؤسسة وإمكانياتها في حل المشاكل ؟
- ثانياً: مرحلة التغيير (Change) :

ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين أداء وإنتاجية المؤسسة وقدراتها على الاستمرار بأداء مهامها بكفاءة وفعالية<sup>(٥٦)</sup>.

ثالثاً: مرحلة التجميد (Refreezing) :

وفي هذه المرحلة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم تحقيقه، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض الطرق الآتية<sup>(٥٧)</sup>:

- ١- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها.
- ٢- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به
- ٣- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

٤- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير .

٥- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير .

٦- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج .

٧- في حالة الاعتماد على مستشارين خارجيين يجب إنهاء دورهم بالتدريب، وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم .

٨- الحفاظ على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيادة حتى يمكن متابعة نتائج التغيير .

I-٤ / أصناف التغيير ومجالاته:

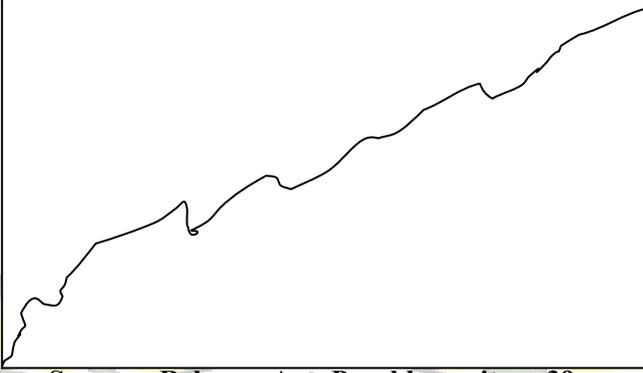
I-٤-١ / أصناف التغيير:

تستعمل المؤسسات في الوقت الراهن كلمة تغيير لشرح نشاطات وأعمال مرتبة ابتداء من تغيير أساس ثقافة المؤسسة وقيمتها إلى اقتراح سياسة جديدة أو نظام جديد ، فالتغيير يمكن أن يشمل تحولات خارجية في التكنولوجيا ، والمناخ السياسي ، أو الديمغرافي ، بالموازاة مع ذلك قد يحدث تغيير داخلي يمس الهيكل (structure) ، والسياسات والأفراد ، ويمكن أن ينظر للتغيير على أنه إيجابي ومحس ، أو سلبي ومهدد ، ولكي نفهم إجمالاً التغيير يجب أن نفرص بين الأنواع المختلفة للتغيير<sup>(٥٨)</sup> .

١- التغيير التدريجي والتغيير المتقطع (الغير مستمر) : Incremental and Discontinuous change قدم Nadler و Tushman عام ١٩٩٥ مبدأ ناجع للتمييز بين التغيير التدريجي ، والتغيير المتقطع أو الغير مستمر .

فالتغيير التدريجي هو عبارة عن مجموعة من التغييرات الصغيرة التي تحدث خلال مراحل التوازن في المؤسسة ، ويشمل تغييرات تزداد نسبياً بشكل متدرج وخطي<sup>(٥٩)</sup> . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل ( I - ٤ ) الموالي :

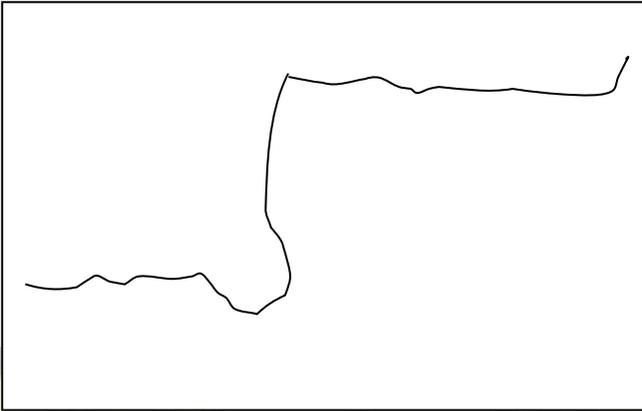
الشكل ( I - ٤ ) التغيير التدريجي



Source : Rebecca Ann Proehl, op.cit .p: 39

ومن بين هذه التغييرات : تغييرات خاصة بالطرق والعمليات المتعلقة بالعمل ،  
 ويطرح منتجات جديدة فى الأسواق ، وترتيب العمال والماكينات<sup>(٦٠)</sup> .  
 أما النوع الثانى من التغيير فهو التغيير المتقطع (Discontinuous change)  
 ويعنى بالتغييرات التنظيمية الكبيرة التى تحدث خلال مراحل أو فترات عدم التوازن  
 فى المؤسسات ، ومن أمثلة ذلك بناء أنماط عمل جديدة ، مع هياكل واستراتيجيات  
 جديدة . هذه التغييرات تمثل نقطة التحول (Break) من الحالة القديمة للمؤسسة إلى  
 حالة إعادة بناء صورة المؤسسة (حالة المؤسسة الجديدة)<sup>(٦١)</sup> ، هذا النوع من التغيير  
 يحدث نتيجة اكتشاف فرص جديدة للعمل ، مثل اكتشاف الحاسوب ، والفرص التى  
 قدمتها تطور الانترنت كأن نستطيع الدخول إليها ليس من خلال جهاز الحاسوب  
 فقط ولكن من خلال أجهزة التلفزيون ، والهاتف الجوال وهى على الأرجح سوف  
 تؤدي إلى أشكال متقطعة أو غير مستمرة فى التغييرات التى تحدث فى  
 المؤسسات<sup>(٦٢)</sup> . والشكل ( I - ٥ ) يوضح لنا هذا النوع من التغيير .

الشكل (I-5) التغيير المتقطع أو غير المستمر



Source : Rebecca Ann proehl, op.cit,p: 39

٢- التغيير التحويلي (الجذري) / الانتقالي / التطويري :

Developmental / Transitional / and Transformational change

في سنة ١٩٩٤ قدم sheila costello منهجية مساعدة للتغيير، تتمثل في التغيير التحويلي/ الانتقالي/ التطويري، إذ أن التغيير التطويري يشبه نوعاً ما التغيير التدريجي، وهو يساهم في تنمية المهارات، وتحسين الطرق أو العمليات التي لا تتوافق مع مبادئ المؤسسة، حل المشاكل، وتدريب وتطوير الخبرات التكنولوجية، الأمر الذي بدوره يساهم في تحسين مستوى الجودة، أو الزيادة في الكمية<sup>(٦٣)</sup>.

وعلى العموم فإن التغيير الذي يستهدف التقدم والتطور والارتقاء أو الانتقال هو تغيير تحويلي بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتمان بالتدرج، ومن خلال مراحل ومبادرات مختلفة يرتبط بعضها بالأخر وهو على الأرجح تحول أو تغيير مخطط، يتم تبنيه من قبل المديرين، وذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمؤسسة<sup>(٦٤)</sup>.

٣- التغيير الطارئ: Happened Change

وهو تغيير غير متوقع، وعادة يظهر بسبب عوامل خارجية، وبالتالي فإن تأثيره

عميق وخطير (Traumatic) لانه خارج عن نطاق الرقابة، ويخلف حالة معينة فى المستقبل، فى غالب الأحيان تكون غير معروفة، وهذا النوع من التغيير يظهر عندما تصل المؤسسة إلى قمة (plateau) دورة حياتها أي تقع فى مواجهة شرسة مع متطلبات محيطها.

كذلك هناك بعض التغييرات الاجتماعية والسياسية هي أيضا غير متوقعة، كما هو الحال فى اوغاندا (uganda) فى عهد « Idi Amin's » حيث فرض سياسة غلق مؤسسات المستثمرين الأجانب اللذين يستثمرون فى بلاده، ويملكون تجارة فيها وأجبرهم على الرحيل، وبالتالي فان المالكين أو المستثمرين يرون أن هذا النوع من التغيير كان غير متخيل (أو غير متصور)<sup>(١٥)</sup>.

#### ٤- التغيير التفاعلي : Reactive Change

وهو التغيير الذى يستجيب بشكل واضح لحدث أو سلسلة من الأحداث، وعلى العموم معظم المؤسسات تدخل فى تغيير تفاعلي بشكل تدريجي، وهذا التغيير يحدث عندما يكون الطلب على منتج المؤسسة (سلعة أو خدمة) يسجل ارتفاعا أو انخفاضاً، أو ظهور مشكلة معينة، أو حدوث أزمة، أو تطورات أخرى، فالتغييرات التكنولوجية على سبيل المثال تفرض على المؤسسات أن تستثمر فى التكنولوجيات الحديثة<sup>(١٦)</sup>.

#### ٥- التغيير المتوقع : Anticipatory Change

وهو التغيير الذى يحصل نتيجة توقع حدث معين أو سلسلة من الأحداث فى المستقبل، وما يجب الإشارة إليه هو أن الخطأ فى تقدير الأحداث التى تقع فى المستقبل يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى نتائج مدمرة، فعلى سبيل المثال، فى سنة ١٩٨٠ IBM تجاهلت إشارات أو علامات (signals) التغيير الحاصل فى مجال صناعة الحواسيب، حيث بقيت تنتج الحواسيب الكبيرة فقط، وفقدت سيطرتها على مجال صناعة الحواسيب الشخصية (pc)، مقابل شركات أخرى جديدة مثل (Apple)<sup>(١٧)</sup>.

## ٦- التغييرات العملية : Operational Changes

إن التغييرات العملية تكون ضرورية عندما تريد المؤسسة تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، وذلك نظرا للمنافسة الخارجية التي تواجهها، والتغير في احتياجات المستهلكين ومتطلباتهم، أو الديناميكية الداخلية للمؤسسة، هذا النوع من التغير يركز على كيفية تحسين العمليات الحالية، لكي يتم إنجازها بطريقة أحسن، وبالتالي فإن التغييرات العملية تتضمن جلب تكنولوجيا جديدة، وإعادة هندسة طرق العمل، وإدارة الجودة، والتسليم والتوزيع الجيد للمنتجات، وتوطيد (العلاقات) بين الأقسام.<sup>(١٨)</sup>

## ٧- التغيير الاستراتيجي : Strategic Change

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الأطراف المستفيدة، والتقنيات المستخدمة.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل: هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهيكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل.<sup>(١٩)</sup>

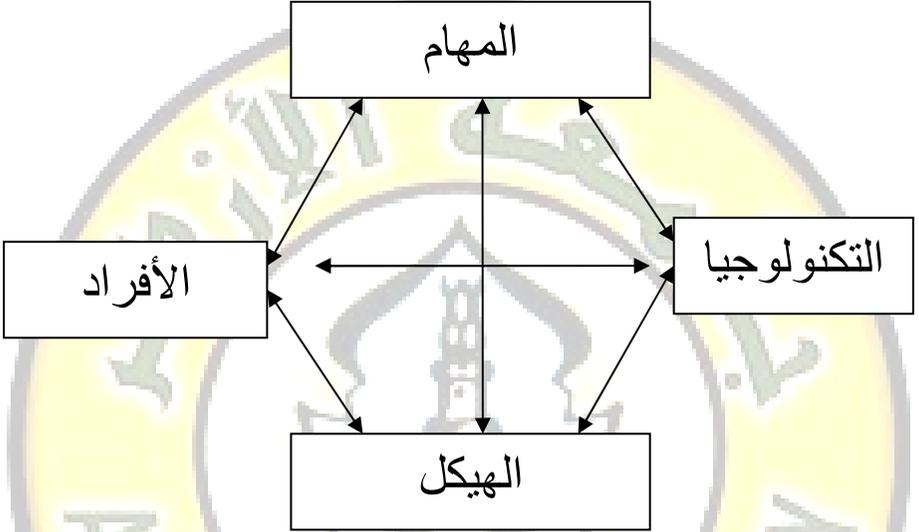
### I-٤-٢ / مجالات التغيير :

فيما سبق، تكلمنا كثيرا عن عملية إدارة التغيير التنظيمي، ولكننا لم نتطرق بعد للمجالات التي يمكن أن يحدث فيها تغيير.

وبالتالي فالمعنيين بإدارة التغيير يجب أن يتأكدوا - في حدود المعقول - من طبيعة التغيير الذي يواجهونه، ويجب أن ينظر له كحدث قادر على تغيير ثقافة المؤسسة، هيكلها، وأنظمتها. ولقد وصف ليفت (Leavitt) سنة ١٩٦٥ في نموذجة الموضوع في الشكل (I-٦) مجالات التغيير التنظيمي بصفة عامة وهي<sup>(٢٠)</sup>:

المهام (Task)، الأفراد (People)، الهيكل (Structure)،  
التكنولوجيا (Technology)

الشكل (I - ٦) نموذج ليفت (Leavitt)



Source : Robert A. Paton, James Mc Calman, op. cit, p : 31

وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المجالات كلا على حدة.

١- الهيكل (التغيير الهيكلي): إن الأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات، والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية، وطرق إعداد الميزانيات، والقوانين واللوائح<sup>(٧١)</sup>.

٢- المهام: فأساليب المهام تعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد، وتصميم الوظائف<sup>(٧٢)</sup>.

٣- الأفراد: إن المنطق يدور حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافقا

بين الأفراد (أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وآمالهم.... الخ) من ناحية وبين المؤسسة من حيث الأعمال، والوظائف، والأهداف، والتكنولوجيا، والإجراءات والعلماء، وغير ذلك من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمؤسسات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغير عدم توافق الأفراد مع المؤسسة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب التدخل في بعض الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من ناحية وطبيعة التنظيم من جهة أخرى<sup>(٧٣)</sup>.

- ما الذي يتغير في الأفراد؟

إن التغيير الذي يحدث على مستوى الأفراد يستلزم ضرورة التدخل وذلك باستخدام أساليب التغيير والتطوير التنظيمي، فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب الموازين بينهم وبين المؤسسة؟. فيما يلي بعض الأمثلة على التغيرات التي حدثت على مستوى الأفراد<sup>(٧٤)</sup>:

- ١- الاهتمام المتزايد بالنقود والأجور.
  - ٢- عدم ثقة الكثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدراتهم على التصرف السليم.
  - ٣- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
  - ٤- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
  - ٥- الاهتمام المتزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على المعلومات.
  - ٦- النزعة للإحساس بان العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد.
- فهذه التغيرات تشير إلى أن الأعمال والوظائف والمؤسسات التقليدية لم تعد كافية لمقابلة هذا التغير في هيكل قيم العمل وتطلعات الأفراد.

وبالإضافة إلى التغييرات العامة السابقة، هناك تغييرات فى الأفراد خاصة فى كل مؤسسة على حدة وهذه التغييرات تحدث فى دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة الواحدة .

أ - بالنسبة للدوافع : هل حدث تغيير فى العناصر المؤثرة فى حماس العاملين؟ ما هى هذه التغييرات؟ وما هى العناصر المؤثرة الآن فى حماسهم؟ وهل يشعر الأفراد بحالة من العدالة داخل العمل؟ وهل تتوازن توقعاتهم مع ما تقدمه المؤسسة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتى لدى الأفراد ، أم هناك التسبب .

ب - بالنسبة للشخصية : كيف يمكن وصف الشخصية العامة لأفراد المؤسسة؟ وهل يحدث تغيير فى هيكل القيم، والاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين؟

ج - بالنسبة للقدرات : أى هل حدث تقادم فى خبرات ومهارات العاملين؟ وهل حدث تطور فى أساليب التدريب؟ وهل حدث تغيير فى المستوى التعليمى للعاملين؟ وكيف يمكن وصف هذه التغييرات؟ وما هى علاقة هذه التغييرات بكفاءة المؤسسة؟

- أدوات التغيير على مستوى الأفراد : أهم هذه الأدوات نذكر (٧٥) :

أ - التدريب : وينقسم عادة إلى :

- تدريب فنى فى المجال الذى يعمل به الفرد سواء كان ذلك فى المجال الهندسى أو الكيماوى أو المبيعات أو الحسابات ..... الخ .

- تدريب إدارى فى المجالات التخطيطية والتنظيمية والرقابية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، والجودة، والعلاقات العامة، واتخاذ القرارات

- تدريب فى المهارات السلوكية، ومن أمثلتها المهارات التالية :

- تحفيز العاملين .

- فن التعامل مع الآخرين .

- القيادة والتأثير فى الآخرين

- التفاوض والإقناع .

- التدريب على الفهم المتبادل للأخرين ( تدريب الحساسية )
- الاتصالات .
- إدارة الذات .
- المقابلة وإدارة الاجتماعات
- ب- الاختيار السليم للأفراد ، وتأهيلهم للوظائف المناسبة .
- ج- النقل .
- د- الترقية
- هـ- رسم المسار الوظيفي .

#### ٤- التكنولوجيا ( التغيير التكنولوجي ) :

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال فمنها استخدام طراز ألي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج ، ومن الممكن أيضا أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه ، فعلى سبيل المثال عندما تقرر المؤسسة صناعة كشافات الضوء من البلاستيك بدلا من المعدن ، وبالتالي يمكن أن يتغير تتابع العمل باستخدام آلات متخصصة بدلا من آلات عامة الغرض أو العكس . وتعتبر الأوتوماتيكة احد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي ، حيث تتجه المؤسسات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم الإنتاج الآلية التي لا تستعمل العنصر البشري إلا في أضيق الحدود ، هذا الاتجاه وان كان يحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية ، إلا انه يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المجال التكنولوجي لم يعد مقتصرًا على النشاط الإنتاجي فحسب بل تعداه أيضا ليشمل النشاط الإداري ؛ فالآلات الكاتبة حل محلها أسلوب معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية ، هذه الأساليب الخاصة بمعالجة المعلومات تمثل تغييرات رئيسية في المجال التكنولوجي<sup>(٧٦)</sup> .

## الخاتمة:

بناء على ما تقدم يمكننا اعتبار أن التغيير هو سنة الحياة ، فلا يوجد عصر لا يحدث فيه التغيير ، ففي وقتنا الحاضر ، هناك تزايد مستمر على مستوى القوى المؤثرة في إحداث التغيير ، وفي السرعة التي يجب أن تستجيب بها المؤسسات للتغيير من أجل الاستمرار والبقاء ، فهناك العديد من المؤسسات التي تعيش حالة التغيير المستمر بشكل مذهل ، وهذا نتيجة للتغيير التكنولوجي الدائم ، وتزايد حدة المنافسة ، وتطلع العملاء إلى الشيء الأفضل دائماً ، وتغيير السياسة العامة للدولة... الخ وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها .

ولنتذكر دائماً قول الله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾  
[الرعد: ١١] صدق الله العظيم

قائمة الهوامش :

- (١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية (طبع، نشر، توزيع)، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص: ٣٦١-٣٦٢.
  - (٢) محمد بن يوسف النمران العتيات، إدارة التغيير، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٦، ص٥٤.
  - (٣) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص: ٥٨٦.
  - (٤) نفس المرجع، ص: ٥٨٦-٥٨٨.
  - (٥) عايدة نخلة رزق اله، ألفيا حسين محمود، السلوك التنظيمي ( النظرية والتطبيق) الدار الهندسية مصر، ٢٠٠٠، ص: ٢٨٣.
  - (٦) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١، ص: ٣١٥.
  - (٧) علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، السنة الخامسة، العدد ٣٥، خريف ٢٠٠٧، ص: ٢.
- Site :<http://www.Ulum.nl/index.html> page consultée le: 20/10/2007.
- (٨) ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص: ٧٣.
  - (٩) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم عبود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٠، ص: ٣٧٦.
  - (١٠) محمد قاسم قريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٠، ص: ٢٥٧.
  - (١١) مخلوفي عبد السلام، بلعرايبي عبد الكريم، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص: ٤٩٧.

- (١٢) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٤.
- (١٣) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٨٩-٥٩٠.
- (١٤) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٥.
- (١٥) إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل متكامل)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص: ٣٩٨.
- (١٦) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦٣.
- (١٧) على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص: ٣١٨.
- (١٨) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٩٩٨.
- (١٩) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦٣.
- (٢٠) ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط١، ٢٠٠٣، ص: ٣٤٥.
- (٢١) أندرو دي. سيزلاقي، مارك جى ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص: ٥٤٤.
- (٢٢) عايدة نخلة رزق الله، الفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨٤.
- (٢٣) إجلال عبد المنعم حافظ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٩٩.
- (٢٤) إجلال عبد المنعم حافظ، علي محمود المبيض، محمود محمد السيد، الادارة (الأصول والأسس العلمية)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣، ص: ٣٩٨.
- (٢٥) عبد الكريم محسن، إدارة وإستراتيجيات التغيير، النشرة الالكترونية لمعهد التنمية الإدارية العدد ٧، ماي ٢٠٠٦، ص: ١.

- (٢٦) سهيلة محمد عباس، علي عبد جاسم الزامللي، التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، السنة الخامسة، العدد ٣٤، صيف ٢٠٠٧، ص: ٠٠٢.
- consultée le 07/10/2007 <http://www.ulum.nl/c136.html>, page Site
- (٢٧) أحمد ماهر، الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: ٦٣٢.
- (٢٨) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط١، ٢٠٠٦، ص: ٢٧.
- (٢٩) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٢-٦٥.
- (٣٠) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٠-٥٩١.
- (٣١) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط٤، ٢٠٠٤، ص: ٢٢٢.
- (٣٢) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣ ص: ٣٥٣.
- (٣٣) محمد القاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٦٢.
- (٣٤) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥٢-٣٥٣.
- (٣٥) عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة العامة المقارنة، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٠، ص: ٣٦٥.
- (٣٦) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٩٢.
- (٣٧) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥٥-٣٥٧.
- (٣٨) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٤.
- (٣٩) سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها، المؤتمر السنوي الأول حول إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، ١٩٩١، ص: ٥١.
- (٤٠) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٥.

(٤١) قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٣.

(٤٢) على بن أحمد السبتى، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٨٦، ٢٧ ماي ٢٠٠٥، ص: ٠٢.

Site <http://www.alriyadh.com/25/05/27/acticle67661.html>.page  
consultée le 28/09/2007.

(٤٣) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٣ - ٥٩٤.

(٤٤) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨٧.

(٤٥) المرجع السابق، ص: ٢٨٧.

(٤٦) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٥.

(٤٧) المرجع السابق، ص: ٥٩٥.

(٤٨) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير، أدلة تدريبية، عدد ٢٧، ٢٥ جانفي ٢٠٠٣، ص: ٠٥.

Site :<http://www.ngoce.org>.page consultée le 28/09/2007.

(٤٩) المرجع السابق، ص: ٠٥.

(50) Lyndon pugh; change management in information services, Ashgate publishing limited, England, second edition, 2007,p: 193.

(٥١) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧٢-٣٧٤.

(٥٢) علي بن أحمد السبتى، مرجع سبق ذكره، ص: ٠٣.

(٥٣) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٤.

(٥٤) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠٩-٦١٠.

(٥٥) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٥.

(٥٦) محمد القاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٥٨.

(٥٧) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٦-٢٩٧.

(58) Rebecca Ann proehl, Organizational Change in the Human Services, volume 43, sage publications, new delhi, India, 2001, p: 37.

(59) Idem, p: 37-38

(٦٠) دي إي هوسي، نحو النجاح كيف تتعامل مع التغيرات المؤسسية، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد عبد العاطي، منى سيد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: ١٥-١٤.

(61) Idem,p: 38

(٦٢) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٦.

(63) Idem,p: 40

(٦٤) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٢.

(65) K. Harigopal, Management of Organizational Change, sage publications, new Delhi, India, second edition,2006,p: 44

(66) Idem,p:44

(67) Idem,p:44 – 45

(68) Idem,p: 46.

(٦٩) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص: ١ - ٢.

(70) Robert A.paton, James McCalman: Change Management (A guide to effective Implementation), sage publications inc, london, thousand oaks, new delhi , second edition, 2000, p: 30.

(٧١) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٤٥.

(٧٢) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٨.

(٧٣) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠١.

(٧٤) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠٢.

(٧٥) نفس المرجع، ص: ٦٠٣.

(٧٦) علي الشريف، الادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٣٠.