

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mustapha Stambouli Mascara

جامعة مصطفى إسماعيل ماسكارا



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

# إدارة التغيير الإستراتيجي

مطبوعة محاضرات موجهة للسنة الثانية ماستر

تخصص الإدارة الإستراتيجية

من إعداد الأستاذة: بوهلال فاطيمة

السنة الجامعية 2020/2019

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
02	فهرس المحتويات
05	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير</b>
08	1- المرحلة الأولى: النمو والتكيف
14	2- المرحلة الثانية: الزوال والتحول
20	3- المرحلة الثالثة: التعلم والتطور
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير</b>
28	1- تعريف التغيير
29	2- المفاهيم المرتبطة بالتغيير
29	3- العلاقة بين التغيير والمفاهيم المرتبطة به
30	4- لماذا التغيير التنظيمي؟
30	1-4- أهداف التغيير
31	2-4- أهمية التغيير
34	3-4- أسباب التغيير
36	4-4- عوامل نجاح التغيير
36	5-4- عوامل فشل التغيير
37	6-4- شروط قبول التغيير
	<b>الفصل الثالث: أنواع و مجالات و مراحل التغيير</b>
39	1- أنواع التغيير
42	2- مجالات التغيير
45	3- مراحل التغيير
	<b>الفصل الرابع: إدارة التغيير</b>
48	1- مفهوم إدارة التغيير
48	2- خصائص إدارة التغيير
50	3- أساليب إدارة التغيير
52	4- إستراتيجيات التغيير
53	5- قيادة التغيير الاستراتيجية
53	1-5- تعريف قيادة التغيير
54	2-5- أنواع قيادة التغيير

57	3-5- مهام قيادة التغيير
	<b>الفصل الخامس: القيادة الإستراتيجية للتغيير</b>
59	1- تعريف القيادة الإستراتيجية
59	2- نماذج القيادة الإستراتيجية
60	3- كيف يحدث التغيير (نماذج التغيير)؟
	<b>الفصل السادس: ماهية مقاومة التغيير</b>
70	1- تعريف مقاومة التغيير
70	2- أشكال مقاومة التغيير
71	3- أسباب مقاومة التغيير
74	4- إيجابيات مقاومة التغيير
76	5- إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
77	6- تصنيفات المقاومة
	<b>الفصل السابع: التغيير الإستراتيجي</b>
79	1- تعريف التغيير الإستراتيجي
80	2- مستويات أو تصنيفات التغيير الإستراتيجي
81	3- عوامل نجاح التغيير الإستراتيجي
82	4- إستراتيجيات التغيير الإستراتيجي
82	1-4- إستراتيجيات التغيير المتدرج
85	2-4- إستراتيجيات التغيير البنوي
88	5- نماذج التغيير الإستراتيجي
88	1-5- نماذج التغيير في ظل إستراتيجية التغيير المتدرج
89	2-5- نماذج التغيير في ظل إستراتيجية التغيير البنوي
90	6- دورة الحياة التنظيمية و التغيير الإستراتيجي
92	7- طبيعة التغيير والإبتكار
	<b>الفصل الثامن: دراسات حالة</b>
95	1- دراسة حالة رقم 01 عن شركة Merck للأدوية
103	2- دراسة حالة رقم 02 عن شركة TINCO
111	قائمة المراجع

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

إن التفكير الإستراتيجي<sup>1</sup> هو المفتاح الواجب إمتلاكه إذا ما أراد أحدا فتح مجال التغيير و رسم خارطة من خلال التنبؤ. و بالتالي لم يعد التغيير حالة بناء لمواقف مقبلة بقدر ما هو بحاجة لتوليد المعرفة الإدراكية من خلال الوعي بما هو خارج نطاق الممكن ، خاصة و أن التغيير يمتاز بالسرعة والتنوع ، و بالتالي مفهوم البقاء للأقوى بدأ يتراجع لحساب مفهوم البقاء للأصلح والأكثر تكيفا مع التغيير.

إن مسألة التغيير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول المنظمة إلا مؤخرا، و يرى بعض الباحثين أن الحصول على هذه الاستقلالية جاء نتيجة ارتباط موضوع التغيير بتسيير الموارد البشرية في المنظمات.

كما أن التغيير لم يعد حدثا عابرا تعرفه المنظمة بل هو حالة مستمرة أي سيرورة تعيشها المنظمات يوميا بسبب تغييرات خارجية مؤثرة بشكل كبير و أخرى داخلية تحت على ضرورة التغيير المستمر، كما سبق وأن أشرنا، لهذا طرحت و بشكل ملح مسألة تحليله و دراسته بظهور نظريات تحاول تفسيره كل حسب الوقائع التاريخية التي وجدت فيها.

و محاولة تفسير ظاهرة التغيير في المنظمات عرفت ثلاث مراحل تاريخية أساسية ظهرت خلالها عدة نظريات و هي:

المرحلة الأولى: النمو و التكيف.

المرحلة الثانية: الزوال و التحول.

المرحلة الثالثة: التعلم و التطور.

<sup>1</sup> حازم محمد موسى الجنابي، إدارة التغيير الإستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجا، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2014، عمان ، ص41.

كما قمنا بالإلمام بمجموعة من المفاهيم و الأسس المتعلقة من جهة بالتغيير و من جهة أخرى بالتغيير الإستراتيجي و هذا لتبيان مظاهر الفرق و التداخل بينها، بهدف مساعدة المنظمات لإدراك المواقف الداخلية و الخارجية التي تكون تحت تأثيرها للمحافظة على سيرورتها و من ثم بقائها وإستمراريتها.

# الفصل الأول



## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير

تمثل فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث عرف الاقتصاد خلالها ازدهارا كبيرا و تميز بمعدلات نمو عالية و استقرار استمر حتى منتصف السبعينات، و يؤكد Demers C.H (1999) أنه خلال هذه المرحلة يُعرف التغيير التنظيمي بمفهوم التطور التنظيمي و النمو والتكيف، فهو مرادف للتقدم.

النظريات التي ظهرت خلال تلك الحقبة التاريخية و التي تفسر ظاهرة التغيير هي: نظريات النمو، نظرية دورة حياة المنظمات، النظرية الظرفية، التطوير التنظيمي.

### 1- المرحلة الأولى: النمو و التكيف

#### 1-1- نظريات النمو<sup>1</sup>

من أهم روادها (Haire and Penrose (1959 و يرى هؤلاء أن النمو هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات و هو ناتج عن انشغال المسيرين الدائم بتعظيم الأرباح. و يتوقف النمو على مدى توفير موارد التسيير، كما أنه يترجم من خلال الزيادة التدريجية في حجم المنظمة، و ما يمكن أن تدخله هذه الزيادة من تعديلات في الهيكل التنظيمي. و في هذه الحالة يبرز لدى الافراد اتجاهان أساسيان هما:

- أفراد تتبلور لديهم صورة إيجابية عن النمو، فيرون أنه سيققق لهم فرصا جديدة لإشباع حاجاتهم و رغباتهم و تزيد مساهماتهم لتدعيم التغيير الذي حقق أهدافهم و طموحاتهم.
- أفراد يرون أن التغيير الناتج عن عمليات النمو يهدد أمنهم و استقرارهم و لذلك يتجهون إلى مقاومته بطرق متعددة.

<sup>1</sup>رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص 100.

يرى عدة باحثين أن هذه النظريات ترى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تعقيد تشغيل التنظيم، لكن لم تحلل السيرورة التي تؤدي إلى هذه النتيجة مما ينتج عنه تجاهل دراسة سلوك الأفراد والجماعات و ضرورة التنبؤ به قبل و خلال عمليات النمو لتقليل مقاومة التغيير و الحد منها.

### 1-2- نظرية دورة حياة المنظمات

من أهم روادها (1959) Moore، (1961) Whyte، إهتمت هذه النظرية بتطور الهيكل التنظيمي معتبرة إياه كائنا حيا، فحسب (1999) Demers C.H فهي ترى أن المنظمة كائن حي و النمو كظاهرة طبيعية يلائم منطقتها الداخلي.

المنظمة تتميز و تتعد بالتدرج فهي تمر من مرحلة المقاتلة (منظمة صغيرة) حيث تكون بسيطة ومركزية إلى مرحلة النضج أين تتميز بالتنوع و اللامركزية. و يرى حسيم محمود رحيم أن الأفراد يلعبون دورا يختلف من مرحلة إلى أخرى، و يزدهر دورهم خلال مرحلة النمو، حيث تتحقق اللامركزية وتفرض ضرورة تفويض السلطة. في حين يرى (1999) Demers C.H و Louart (1999) P أن هذه النظرية تعاني من عدة نقائص منها:

- فهي تؤكد على التغيير التدريجي حتى و إن كان أنتقال 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 و تحليل من قبل منظري هذه النظرية.

- اعتمادها على فرضية وجود قوانين تحكم تطور المنظمة و أن هذه القوانين تؤدي إلى تجزئة آنية لمراحل التطور لم يبرهن على صحتها.

- لم تأخذ بعين الاعتبار مرحلتي انحدار و موت المنظمة في دورة حياتها نظرا لكون الواقع الاقتصادي ذاك يوفر فرص الازدهار و النمو للمؤسسات. لكن مع نهاية السبعينات أخذت في الحسبان هاتين المرحلتين في حياة المنظمات.
- منحها صبغة بيولوجية بحتة للمنظمات و كأنها تملك "قانونا وراثيا) له قدرات حتمية. فهي لا تحترم تنوع سيناريوهات تطور كل منظمة، أي قد يكون لكل منظمة سيناريو خاص بتطورها.

### 1-3- النظريات الظرفية

من أهم روادها (1961) Burns and Stalker و (1967) Thompson و غيرهم.....، ظهرت في الستينات وعرفت تطورا ملحوظا في سنوات السبعينات و هي نظريات للكيف. حسب هذه النظرية فإن المنظمة نظام مفتوح، و البقاء و تحقيق الاداء التنظيمي يتوقف على مدى الانسجام بين خصائص المؤسسة و خصائص المحيط الذي تتعامل معه. <sup>2</sup> فالإطار العام الذي تعتمده النظرية هو العلاقة القائمة بين المنظمة و المحيط، و لذا فإن درجة نجاح المنظمة يقترن بمدى تكيفها هيكلها و سلوكها مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية. فهي تضع في المقدمة أثر المحيط على سيرورة التغيير .

المسير هو المسؤول عن تحقيق تكيف المؤسسة (استراتيجياتها، هيكلها، أنظمتها) مع ضغوطات المحيط. فمثلا الهياكل <sup>3</sup> الآلية (الميكانيكية)\* هي أكثر فعالية في البيئة المستقرة، بينما تسمح الهياكل

<sup>2</sup> Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation, Tavistock Institute. London. England, pp 104-106.

<sup>3</sup> بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2016، ص 109.

\* الهياكل الميكانيكية (البيروقراطية): تجتمع في بيئة مستقرة أين المهام تكون متخصصة، وغير مرنة، الإجراءات صارمة و رسمية، السلطة مركزية و التسلسل الهرمي على درجة عالية من التطور حسب الحاجة لفرض رقابة صارمة، وتعطى الأولوية لرصد الإجراءات والقواعد لتنظيم المهام والقرارات. و في هذا النوع من التنظيم المبني على أساس الأوامر العمودية نجد أن التنظيمات غير الرسمية حساسة جدا.

العضوية\* لتحقيق النجاح في البيئة المضطربة، أي البيئة التي تمتاز بالتغير وعدم الاستقرار .  
في حين ترى<sup>4</sup> Guilhon A. 1998 أن هذه النظرية لم تعالج سيرورة التغيير بوضوح، حيث إنها لم تتناول طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، و أكدت فقط على ظاهرة التغير و عدم الثبات و ظرفية المواقف. أيضا إيمانها الجزئي بالحتمية، أي تعطي دورا كبيرا للمحيط الخارجي لتبرير ما يحدث داخل المنظمة، و بهذا فهي تعطي حرية ضئيلة للمسيرين في التصرف.

#### 1-4- التطوير التنظيمي

من أهم رواده (1969) Bennis and Chin و (1990) Benne ،<sup>5</sup> حيث لم يختلف اتجاه التطوير التنظيمي عن الاتجاهات التي كانت سائدة خلال سنوات الستينات، لذلك نجده يقدم تصورا لتطور تنظيمات معتمدا على قيم المشاركة و التفاهم التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية.  
يتصور العديد من المهتمين أن التطوير التنظيمي مرادف للتغيير التنظيمي، إلا أن هذا المدخل يقترح نماذج للتدخل بدلا من إعطائه نظريات للتغيير. ففي الوقت الذي تحاول فيه هذه النظريات فهم سبب و كيفية حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن التطوير التنظيمي (التغيير المخطط) يهتم بتطوير نماذج تفسر سبب و كيفية وجوب حدوث التغيير التنظيمي، فالتطوير التنظيمي<sup>6</sup> يعتبر أول طريقة ظهرت لتسيير التغيير التنظيمي.

\* الهياكل العضوية: تتطور في بيئة غير مستقرة، تحديد المهمة غير واضح، وتبادل المعلومات متكرر، والتسلسل الهرمي مسطح ومرن مع مستويات هرمية أقل مما يسهل التنسيق والتواصل وتعزز الابتكار، درجة التخصص الوظيفي منخفضة بينما السلطة لامركزية.

<sup>4</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص 100.

<sup>5</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ص 100.

<sup>6</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 20.

حسب هذا النموذج و من وجهة نظر Commeiras N.(1997)<sup>7</sup> يجب العمل بالتنسيق بالمشاركة حتى نقل من مقاومة التغيير. و عليه يتحدد دور المسير في "تسهيل" عملية التغيير بوضع إجراءات مساعدة كسياسة الاعلام و الاتصال، و نظام الحوافز، و وضع هياكل للتشاور و الاتفاق.

إن نموذج التطوير التنظيمي حسب Demers C.H 1999<sup>8</sup> يركز على ضرورة تنمية المحيط الداخلي للمنظمة المتكون من مجموعات بشرية و ما يرتبط بها من تفاعلات و علاقات. و يهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية لهذه المجموعات دون إهمال المحيط الخارجي للمنظمة. فالتطوير التنظيمي يضع الإنسان في قلب عملية التغيير، هادفاً إلى زيادة قدراته و معارفه والذي يسهر على تحقيق ذلك وكلاء التغيير.

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

يجب الإشارة إلى انه 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 و تمس جماعة العمل مع إهتمام خاص بالإطارات العليا.

<sup>7</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ص 100.

<sup>8</sup> رقام ليندة، المرجع نفسه ص 101.

## 1-5- خلاصة المرحلة الأولى:

- يمكن إستخلاص الأفكار الآتية من نظريات مرحلة النمو و التكيف التي عرفتھا المؤسسة:
- تصور إيجابي عن التغيير، فهو مرادف للتقدم و النجاح و النمو و تطور المنظمة.
  - يعرف التغيير بالأساس على انه الاختلاف، كالاختلاف بين الهيكل الميكانيكي و العضوي.
  - سيرورة التغيير تتم بالتدرج.
  - يحدث التغيير برغبة من الإدارة للاستجابة لضغوطات داخلية أو / و خارجية عن المنظمة .
  - فالمنظمة هي أداة طيعة بين أيدي المسيريين و يمكن تشكيلها بإضافة أو تحويل عناصرها.
  - التغيير هو وسيلة يتحكم فيها المسيرون، حيث يمكن لهؤلاء تصحيح الإستراتيجية و الهيكل و الأنظمة التي تعمل بها المنظمة، و يتم ذلك بالتدرج حتى يكيفوها مع محيط معروف نسبيا ليحققوا النمو.
  - الاهتمام بـ " ماذا" نغير (الهيكل، الإستراتيجية، الأنظمة) أكثر من "كيف" أي البحث في ديناميكية التغيير باستثناء نموذج التطوير التنظيمي و الذي يبحث في "كيف".
  - لا يوجد إلا القليل من المساهمات التي تفسر صيرورة التغيير في حد ذاتها.
  - تكمن أهمية هذه النظريات على مستوى الوصف، فهي تساعد على الإجابة عن تساؤل: ماذا نغير حتى ننجح؟
- من حيث الوقائع التاريخية فإن هذه المرحلة عرفت انطلاقة حقيقية لإدارة الأفراد لكن سيطر الطابع الإداري و المكتبي على طبيعة أنشطتها، و انحصار دورها في تدعيم و مساندة بقية وظائف المؤسسة في أداء مهامهم لتحقيق التطور و النمو. و حسب Demers C.H 1999 لم يمنح لها دور هام في إحداث التغيير بل أختصر على دورها في ضمان تحقيق الاستعمال العقلاني لعنصر

العمل لتساير و تستجيب لمتطلبات بقية الوظائف التي تعتبر رئيسية و معنية بإحداث التغييرات الهادفة إلى تحقيق التطور و النمو.

## 2- المرحلة الثانية: الزوال و التحول

عرفت هذه المرحلة أزمات متتالية منها أزمة النفط في سنوات السبعينات. كما تميزت بنجاح النموذج الياباني. هذه الظروف دفعت إلى ظهور نظريات تفسر التغيير كسيرورة منفصلة أي غير مستمرة و ثورية. و هو حدث مأساوي و أزمة تعيشها المنظمة. النظريات الممثلة لهذه المرحلة التاريخية هي: علم بيئة الشعوب، المدخل الهيكلي، النظريات الثقافية و الإدراكية، نظرية التوازن المنتظم أو الدقيق.

### 2-1- نظرية علم بيئة الشعوب<sup>9</sup>

أهم رواد هذه النظرية Hannan and Freeman.1984. حيث تؤكد هذه النظرية على أن السبب الرئيسي للتغيير ليس لإعادة تجديد التنظيمات الموجودة، و لكن لاستبدالها بتنظيمات جديدة تتكيف مع تغيرات المحيط. فالتغيير الجذري بالنسبة لهؤلاء يؤدي دوما إلى موت المنظمات أكثر من تحولها.

ترى هذه النظرية ضرورة الاهتمام بمجموع المنظمات لفهم عوامل بقائها، كما تؤكد على الدور المفيد و الحتمي للمحيط. فالمنظمات مرتبطة بالمحيط و يجب أن تماثل خصائصها خصائصه، فحسب (Guilhon A. (1998) فإن القليل منها و التي تسمى بـ "المنظمات المنتخبة" يمكن أن تكبر و تتطور، و لا يحدث ذلك إلا إذا تأقلمت مع ضغوطات هذا المحيط. فالمحيط يلعب هنا دور المسيطر الكلي على المنظمات.

<sup>9</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ص102.

و حسب هذه النظرية تتميز المنظمات في مجموعها بالجمود، مما يحد كثيرا من تصرفات المسيرين، لذلك تكون عملية الانتقاء التي يقوم بها المحيط الآلية الأساسية و الوحيدة للتغيير. فمهما تكن جهود هذه المنظمات للتكيف فهي غير مجدية لأن المحيط يختار بالصدفة الأحسن تكيفا. و يؤكد (Rojot J. (1999) على أفكار هذه النظرية بقوله "إن مسؤولي منظمة ما ليس لهم أي تأثير مباشر على وضعها و بقائها في أي حال من الأحوال ومهما كانت جهودهم، لأن المحيط هو الذي يقرر و هو السيد و يحدث ذلك بالصدفة". و حسب (Demers C.H (1999) فإن اهتمام النظرية بمجموع المنظمات جعلها لا تتناول بعض المنظمات رغم قلة عددها التي استطاعت إحداث التحول و نجحت فيه.

بما أنه حتى مسؤولي المنظمات لا تأثير لهم على حياة و استمرار المنظمة، و بما أن الحكم الرئيسي في الأمر هو المحيط و اختياره بالصدفة، فإنه لا مجال هنا إطلاقا للحديث لا على المورد البشري و أهميته و لا على الإدارة التي تهتم بشؤونه في سيرورة التغيير التنظيمي.

## 2-2- المدخل الهيكلي أو التصميمي

من أهم رواده (Hinings, Greenwood, Miller, Friesen (1988)، و يهتم هؤلاء بالتغيير الاستراتيجي. كما يعيدون النظر في اتجاه التكيف التدريجي لأصحاب نظريات مرحلة النمو والتكيف.

بالنسبة للمدخل الهيكلي، فالتغيير الجذري هو التغيير الشامل و السريع (بدل التدريجي الجزئي) وهو ضروري للقضاء على الجمود، و تخفيض أخطار عدم التناسق و الانسجام و تخفيض التكاليف المرتبطة بالانتقال من هيكلية إلى أخرى. إلا أن الخطر الذي يلزمه يجعله نادرا، و لا يحدث إلا في حالة الأزمات و لا يبادر به إلا المسيرون الإستراتيجيون.



و تتمحور مهام هؤلاء حسب (Demers C.H (1999) في هذه الحالة في اتخاذ قرارات واضحة على المستوى الاستراتيجي (توسيع واندماج، تنويع) و/أو التنظيمي (إعادة التنظيم، التحجيم، مراجعة أنظمة الترقية و التعويضات...).

فالتغيير<sup>10</sup> التنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الهيكل التنظيمي و تحولات الأهداف الإستراتيجية، ويوضح بدقة كيف يتغير التنظيم من نمط تنظيمي إلى آخر حسب تغير الإستراتيجية. فإذا تم تعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي حتى يتم التكيف مع التغيير.

و يرى<sup>11</sup> بعض الباحثين أن هذه النظرية تفتح آفاقا جديدة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها لا تحاول فهم العلاقات الموجودة بين المحيط و التنظيم و الظروف فحسب بل يتعدى حقلها إلى مستويات أخرى غير التنظيمية. بحيث تأخذ بعين الاعتبار الفرد و الجماعة.

## 2-3- النظريات الثقافية و الإدراكية

من أهم روادها (Bartunek (1984) و Schein (1985)<sup>12</sup> حول التغيير الجذري، و يقترحون رؤية أكثر شمولا و ثراء لمفهوم التغيير التنظيمي. حيث لا يكون التغيير في هذه الحالة استراتيجيا و هيكليا فحسب بل يكون ثقافيا و إدراكيا أيضا.

إن المؤسسة مثلها مثل بقية الوحدات الاجتماعية لها ثقافة تميزها عن غيرها. كما يمكن أن تخضع هذه الثقافة لعملية التغيير. لأنه حسب (Rogot J. (2005) من المؤكد أن الفكرة التي تقول أن الثقافة لا يمكن أن تعدل و تبقى جامدة و تتميز بالديمومة امام محيط متغير هي فكرة متناقضة مع الواقع... فالقيم تتغير و الثقافة تتغير أيضا. هناك بعد رمزي يضاف لنشاط

<sup>10</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة : الهندرة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>11</sup> رقم ليندة، مرجع سابق ص 103.

<sup>12</sup> رقم ليندة، المرجع نفسه ص ص 103-104.

المسيرين، فهؤلاء هم مهندسو الرؤية الإستراتيجية، و القادة الكارزماتيون الذين يعطون معنى لهذه الرؤية حتى تصبح حقيقة واقعية.

حسب هؤلاء المنظرين، كل تحول هام في القيم و المعتقدات يؤدي إلى معاشة الفرد لفترة من الانقطاع غير آمنة تماما و مؤلمة، مما يجعل التغيير الأساسي يعرف على أنه جذري. و يمثل التغيير الثقافي والإدراكي هنا تحولا جذريا نحو نظرة جديدة للعالم، و تكون القطيعة حتمية و لا يمكن تجنبها.

و يمكن أن يسهل الأفراد حدوث التغيير في ثقافة المنظمة أو يقاوموه. يسهل التغيير حينما تكون القيم متقاسمة و مشتركة تحمل معاني تضامنية، أو يقاوموه بسبب عوامل (عدم وضوح الرؤية، أو مقاومة إيديولوجية، أو بتبرير الماضي و الإعجاب به.

في حين يرى<sup>13</sup> بعض الباحثين أن عملية التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة و راسخة في أذهان العاملين و كان هناك ارتياح و رضا تام عنها.

من الضروري التنبيه أن عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في باقي مكونات المؤسسة لأنها تتعامل مع الجانب السلوكي و الإدراكي للعنصر البشري، الذي تعود على نمط حياة و أسلوب تفكير في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته، و إذا به يطلب منه تغييره. لذلك تأخذ عملية التغيير هذه وقتا طويلا نسبيا.

<sup>13</sup> القريوتي، محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

2-4- نظرية التوازن الدقيق أو المنتظم<sup>14</sup>

من أهم روادها (Tushman and Romanelli (1985)، لهم رؤية حول تطور التنظيمات تجمع النظريتين اللتين سادتتا المرحلتين (النمو و التكيف/الزوال و التحول) حول التغيير التنظيمي، حيث يرى هؤلاء أن التغيير يمكن أن يكون جذريا أو تدريجيا.

حسب (Demers C.H (1999) فإن التطور التنظيمي يتميز بفترات طويلة من الاستقرار خلالها يكون التغيير تدريجيا، و يتوافق مع الاتجاه الإداري القائم. و فترات 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 و مختلفة تؤدي إلى توجه جديد للمنظمة.

## 2-5- خلاصة المرحلة الثانية

يمكن تلخيص أفكار مرحلة الزوال و التحول في النقاط الآتية:

- مفهوم منشائم و سلبي عن التغيير التنظيمي، فهو مرتبط بالأزمة و زوال المنظمة.
- التأكيد على التغيير الجذري الذي يكون هنا حلا مقصودا و مختارا من قبل المسيرين الشجعان لمعالجة أزمة معيشة أو متوقعة.
- هذا النوع من التغيير ذو تكلفة مرتفعة و صعب التحقيق.
- على عكس الليونة التي عرفها التغيير في المرحلة السابقة، فإن التنظيم هنا قوي و متأسس و له قوة كبيرة لمقاومة التغيير الجذري المفروض.
- التغيير هو حدث له بداية يقوم خلالها المسيرون الجدد بتصرفات غير مستحبة لكنها ضرورية و له نهاية تشير إلى العودة إلى حالة التوازن.

<sup>14</sup> قام ليندة، المرجع نفسه ص ص 104-105.

- المسيرون أصحاب النظرة المستقبلية يمكنهم تصميم و تنفيذ التنظيم الجديد باستثناء منظري علم البيئة الذين يرون أن المنظمات الكبيرة ذات التمتع الجيد تكون جامدة لدرجة يصعب على مسيرها تحويلها و بسرعة حتى تستجيب لضغوطات المحيط المضطرب.
- لا تتوقف عند التسيير الرسمي للهيكله و الإستراتيجية و لكن تنبه أيضا إلى الأبعاد الثقافية و الإدراكية للمنظمة.
- تحت المسيرين على الاهتمام بتسيير الإحساس لأن نجاح أي تحول جذري لا يتطلب تسييرا عقليا فقط بل و رمزيا أيضا، أي الدعوة إلى الاهتمام بكل من المشاعر و العقلانية على حد سواء.
- تهتم هذه المرحلة بالإجابة عن تساؤل "كيف نحدث التغيير؟" ، حيث تتم مراجعة الرهانات الكبرى المطروحة على المؤسسة كإعادة الهيكله و التوجه الاستراتيجي الجديد و دور المورد البشري، لهذا يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي.
- شهدت هذه المرحلة تأكيدا على النزعة التسييرية لإدارة الموارد البشرية، فبعد ما كانت إدارة مساندة لبقية إدارات المؤسسة أصبحت هنا عضوا في المجالس الإدارية مثلها مثل بقية الوحدات التنظيمية ذات الأهمية الإستراتيجية في المؤسسة. و هذا يعني مشاركتها في إتخاذ القرارات و ربط أهداف و خطط الموارد البشرية بالأهداف و السياسات العامة للمؤسسة. حيث يؤكد Demers C.H 1999 مشاركتها في الإجابة عن تساؤل "كيف نغير؟" ليأخذ البعد الإنساني بكل مكوناته (الجنس، العرق، العادات، التقاليد، ...) للمنظمة بعين الاعتبار. فوظيفة المورد البشرية لها طابع ديناميكي و علاقات عضوية تتميها مع الأهداف و الوظائف الأخرى للمنظمة ككل.

## 3- المرحلة الثالثة: التعلم و التطور

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

3-1- نظريات التعلم التنظيمي<sup>15</sup>

من أهم روادها (1994) Nounaka, Glynn, Lant, Milliken، يحتل التعلم بالنسبة لهؤلاء المكانة المركزية في المنظمة، حيث ينتشر مفهوم المنظمة المتعلمة و الذي يعني أن المنظمة تتكيف و تتغير وتكتسب و تطور و تعمق المعارف و طرق التفكير و حل المشكلات بفضل قدرتها على التعلم.

تعتبر هذه النظريات أن التغيير له طابع استمراري و هو رد فعل طبيعي لتحقيق التكيف، كما أنه ظاهرة تحدث لسبق الحدث. فالمنظمات تتغير حتى تستجيب لمحيطها و قد يحدث ذلك أيضا - وبصورة غير منتظرة- من خلال سيرورة التجربة التي تولد إبداعات.

ينظر إلى التعلم و في الوقت نفسه على أنه نتيجة للتغيير الإدراكي (نتعلم من خلال التفكير) و أيضا كنتيجة للفعل و الممارسة (نتعلم من خلال الفعل). في الوقت الذي يكون فيه المفهوم الأول ذهنيا بحثا و يؤكد على التخطيط و التكوين، يكون المفهوم الثاني سلوكيا أكثر يوضع في المقدمة

<sup>15</sup>رقام ليندة، مرجع سابق ص ص 106.

التجربة في الممارسة بفضل سيرورة المحاولة و الخطأ. تكامل هذين الاتجاهين حول التعلم ينبه إلى العلاقة الموجودة بين الإدراك و الفعل و بين النظرية و التطبيق.

حيث تؤكد Guilhon A. أن التعلم التنظيمي ينتج عن التفاعل المستمر بين النظرية و التطبيق. وهو يمثل ميزة تنافسية للمنظمات لذلك عليها أن تتكيف و تتعلم من خلال التعاون و الاتفاق وتبادل المعلومات (Guilhon A. 1998). سيرورة التغيير تؤكد حسب نظريات التعلم على:

- أهمية انتقال المعارف (سواء الصريحة منها أو الضمنية) بين الأفراد و المجموعات.  
- التغيير هو سيرورة يومية لخلق المعارف التي تتطلب حركة الذهاب و الإياب بين الفرد والجماعة.

- دور الإدارة هو تسهيل و تسريع 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 و لكن تنتج أيضا إبداعات الأفعال المسبقة.

### 3-2- المدخل التطوري

أحد أهم مفكريه (1996) Burgelrman و أعمال (1969) Weick and Nelson و Winter (1982).

يقوم<sup>16</sup> هذا المدخل على النموذج البيولوجي و على مبادئ الانتقاء الطبيعي، فهو يبين أن المنظمة تتطور و تتحول للإستجابة لتغيرات و تحولات داخلية و خارجية، فهي تتصرف حسب محيطها و تتكيف بفضل كفاءاتها و قدراتها.

<sup>16</sup> Richard R. Nelson, Evolutionary Theories of Cultural Change: An Empirical Perspective, January 18, 2005

و يؤكد هذا المدخل على الأفكار الآتية<sup>17</sup>:

- في المنظمات هناك تعايش لنوعين من الآليات إحداها تتمسك بالإستقرار التنظيمي (الثبات) وأخرى تأتي بالجديد (التغيير). فالإستقرار و التغيير هما تياران متوازيان في حياة المنظمة.
- ينظر للتغيير كديناميكية فهو و في الوقت نفسه مبرمج و عفوي. مبرمج نتيجة توقع حدوث تغييرات (داخلية أو خارجية) تستعد لها المنظمة من قبل و عفوي نتيجة حدوثه بالصدفة.
- ضرورة مساهمة مختلف أعضاء المنظمة في التغيير سواء كانوا مسيرين في قمة التنظيم أو مسيرين أواسط بما فيها مسؤول إدارة الموارد البشرية أو أفراد قريبين من الميدان.

### 3-3- نظرية الفوضى أو الإنهيار

نظرية حديثة تعتبر امتدادا لنظرية النظم، أهم روادها (1995) Stacey و (1993) Thietart ، مثلها مثل نظرية التطور التي تشير إلى تعايش الاستقرار و التغيير في المنظمة، فإن هذه النظرية ترى أن المنظمة تتأرجح بين النظام و الفوضى. أي أن المنظمات<sup>18</sup> هي نظم ديناميكية غير خطية خاضعة لقوى الاستقرار وقوى عدم الاستقرار التي تدفعها نحو الفوضى. عندما تكون في المجال الفوضوي ، من المحتمل أن تعرض المنظمات الخصائص النوعية للأنظمة الفوضوية. حيث يتم استخدام العديد من هذه الخصائص الحساسة للظروف الأولية ، و هي قابلية التغيير. حسب هذه النظرية فإن المنظمات شأنها شأن الظواهر الجوية، هي أنظمة ديناميكية لا خطية. محكومة بعلاقات بين متغيرات تترابط و تتسلسل عبر الزمن و تتفاعل الواحدة مع الأخرى. هذه التفاعلات تنتج حلقات ذات أثر رجعي سلبي تقذف بالنظام بعيدا عن التوازن و أثر رجعي إيجابي تؤدي به إلى التوازن. هذه التفاعلات تجعل من تغييرات صغيرة تغييرات يمكن أن يكون لها أثر

<sup>17</sup>رقام ليندة، مرجع سابق ص ص 107.

<sup>18</sup> R. A. Thiétart and B. Forgues, Chaos Theory and Organization, Organization Science, Vol. 6, No. 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory (Jan. - Feb., 1995), pp. 19-31

يتزايد مع الوقت. فالتغيير الجزئي البسيط يمكن أن يكون له أثر كبير و غير متوقع و هذا هو السلوك الذي يسمى مضطربا.

أخذا بعين الاعتبار هذه الحلقات ذات الأثر الرجعي نجد أن نظاما ما يظهر بسيطا يبين سلوكيات معقدة و من المستحيل التنبؤ بها في المدى الطويل. لذلك ففهم العلاقة بين السبب و النتيجة لا يمكن أن يكون إلا بالنسبة للتغيرات الصغيرة الجزئية و على المدى القصير فقط.

إن التمييز بين التغيير الجذري و التدريجي في هذه النظرية خاص جدا، حيث ترى أن التغييرات الكبيرة يمكن أن تقلص حلقات الأثر الرجعي في حجمها لتنتج أثارا 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 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 و الفوضى الكبيرة يؤديان إلى موت المنظمة إما بفعل الجمود أو بفعل القصور الحراري.

تعايش جيوب الاستقرار و الفوضى في نظام ديناميكي لا خطي يسمح بالتجديد بفضل التنظيم الذاتي. فالتغيير هو ظاهرة طبيعية و تعايش النظام و الفوضى في المنظمة لا يعبر عن مرض لا يمكن تجنبه بل هو مصدر الإبداع و التطور، فالفوضى تسمح بالاكشاف و الاختراع .



3-4- المدخل البنائي<sup>19</sup>

من أهم رواده (Tenkasi and Boland (1993) و (Orlikowski (1996، يرى هؤلاء معتمدين على المقاربات البنوية أن التغيير ملازم للنشاط الإنساني، و المنظمة ليست عبارة عن وحدة جامدة، بل هي في حالة ديناميكية مستمرة و سيرورة 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. و من ناحية أخرى لا يمكن لهذه الخصائص أن تستمر في الوجود إلا إذا كانت ممارسة: فالهيكلية التي لا تتواجد إلا على الورق ستزول و لا 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 و الجماعات والخصائص التنظيمية. و هو لا يفضل نوعا معينا من التغيير (مخطط، مفروض، جذري، تدريجي) و لكن يسمح بتفهم كل طرف (أفراد، جماعات، خصائص تنظيمية) باعتباره مشاركا في ديناميكية تنظيمية معينة.

فهذا النموذج يضع سيرورة التجسيد و الترجمة، 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 و التجسيد هذه و الدور الذي تلعبه مختلف أنواع النقاشات الدائرة حول التغيير. و هي تشير أيضا إلى تعدد وكلاء التغيير و اختلاف ممارسات الفاعلين حسب

<sup>19</sup> قام ليندة، مرجع سابق ص ص 108.

وضعتهم التي يحددها انتماءهم، و مكانتهم في السلم الرئاسي، و مدى وصولهم إلى السلطة و موارد المنظمة.

### 3-5- خلاصة المرحلة الثالثة:

تتميز هذه المرحلة بتصور متكامل عن التغيير التنظيمي:

- هو جزء من الحياة اليومية للمنظمات.
- لا يهم إن كان تدريجيا او جذريا، كذلك ليس المهم هو توفير 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 و في المدى الطويل فهو ليس حدثا نادرا و مقلقا و لكنه حقيقة يومية ذات أبعاد إيجابية فهو مصدر الإبداع.
- التغيير سيرورة مستمرة و حيوية فهو معرف بالدرجة الأولى خاصة بكل منظمة مرتبط بتاريخها و ثقافتها و الأفراد المكونين لها.
- التغيير مقصود و مفروض 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 و الفوضى أي الاضطراب.
- المسيرون بمن فيهم مسؤولو إدارة الموارد البشرية هم أطراف فاعلة مثلهم مثل أطراف أخرى في المؤسسة، يساهمون في استقرار و تغيير المنظمة كل حسب مشاريعه الخاصة و قدراته وموارده
- يعيد هذا المفهوم الجديد للتغيير الاعتبار لدور كل أعضاء التنظيم و الذين لا ينظر لهم كمقاولين له فحسب، بل هم المبادرون و لهم مشاريع يمكن أن تستفيد منها المنظمة.

- تؤكد هذه المداخل على الدور الحيوي للنشاط الجماعي في هذه السيرة فهي تقترض ضرورة مشاركة جميع الفاعلين فيها.

- التنظيم مصمم بطريقة مختلفة هنا. فهو لا يمثل صورة جامدة و مستقرة لكنه اتفاق مستمر ومتجدد حسب المشاريع و الاحتياجات و الضرورات.

تهتم أفكار هذه المرحلة، و في آن واحد بـ "ماذا" و "كيف" و "لماذا" التغيير. فهي تعالج تطور المنظمة عبر الزمن، كما تعتمد على نظرة ظرفية للتغيير، لذلك فهي تسمح لاحقا بالفهم ما الذي حدث و ما فائدته عمليا.

يرى عدة باحثين من بينهم (Besseyre Des Horts C.h.2004) و ( Guerin G ) أن المطلوب من مديري الموارد البشرية خلال هذه المرحلة هو القيام بمهام أخرى غير تلك المتعارف عليها منها: قيادة عمليات التغيير، الاستماع إلى المتعاونين، المستشار الإستراتيجي أمام الإدارة العليا.

و عليه فمن دور المساند و المنفذ لسياسات التغيير مرورا بدور المرافق للتغيير وصولا إلى دور القائد له يتغير دور إدارة الموارد البشرية مع التغيرات التي حدثت للمنظمة ككل. فهذه الإدارة هي نظام فرعي لنظام المنظمة، تتأثر بتغيراتها و تتفاعل مع مجرياتها. هذا من ناحية، و من ناحية أخرى، فالأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المؤسسة و ضرورة مساندة و اقتناعه بمشروعها كسبيل وحيد لنجاحها في ظل منافسة أساس التفوق فيها للفكر الخلاق المبدع، من المفروض أن يجعل الإدارة التي تعنى بشؤونها عضوا فاعلا و بارزا في إدارة سيرورة التغيير.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير

### 1- تعريف التغيير<sup>1</sup>

التغيير هو عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات الفعالية. ما يعني إعادة هيكلة الموارد و الإمكانيات لزيادة القدرات و خلق القيمة و بالتالي تحسين العوائد و النتائج لأصحاب المصلحة في المنظمة.

التغيير هو الإنتقال من الحاضر إلى المستقبل بهدف التحسين.

التغيير هو إستجابة الأفراد و الجماعات و المجتمع و المنظمات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي بين لحظة و أخرى ماديا و معنويا.

إذا التغيير هو ما يصطلح عليه التغيير التنظيمي، و هو حركة الإنتقال الجذري أو التدريجي من وضع قائم إلى وضع جديد مستقبلي.

أكد (Louart.P (1997 أن عملية التغيير لا تتم بشكل عشوائي بل تعتمد على تشخيص الحاضر لتحديد الأهداف المستقبلية مع حصر الإمكانيات الحالية و هو يشمل على:

\* الأفراد (المعارف و السلوك)

\* المنظمة (العلاقة بالمحيط، التكنولوجيا، الأساليب).

أما (Drucker. P (1999 أكد أن التغيير لا يمكن تجنبه لأنه يمثل المقياس الفعلي للنجاح.

التغيير يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان من أجل التحول نحو الأحسن (عملية مخططة وهادفة).

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 47.

## 2- المفاهيم المرتبطة بالتغيير

التغيير هو العملية التي تتم بتدخل الإنسان من أجل التحول نحو الأحسن و يشمل على عدة مفاهيم و هي:

**2-1- التغيير:** هو العملية التلقائية التي يستجيب من خلالها النظام لعوامل ذاتية و فطرية (فعل تلقائي/عشوائي/إرادي)، هو إستجابة إرادية للأحداث الجارية و بالتالي هو واقع حتمي يمس الفرد، الجماعة و المنظمة.

**2-2- التحديث:** هو الإعتماد على الأساليب و الطرق المتطورة لمواكبة المستجدات.

**2-3- التطور:** هو واقع مفروض و إجباري و ليس للإنسان أو المجتمع حرية الخيار في إحداثه (مرحلة إنتقالية دون دراسة أو تخطيط).

**2-4- التطوير:** ترشيد الإمكانيات الحالية ماديا و معنويا لخدمة أهداف التنمية بفعالية.

## 3- العلاقة بين التغيير و المفاهيم المرتبطة به

### 3-1- التغيير و التغيير<sup>2</sup>

التغيير هو ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية (ربطه بالبيئة الخارجية)، أما التغيير فهو ظاهرة موجهة و هادفة تسعى لتحقيق التكيف البيئي (ربطه بالبيئة الداخلية).

### 3-2- التغيير و التطوير التنظيمي<sup>3</sup>

يشتركان في هدف واحد و هو زيادة كفاءة و فعالية المنظمة، تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل و مواجهة المتطلبات البيئية. التغيير هنا هو محو الوضع الراهن و إحلال وضع جديد

<sup>2</sup> زيد منير عوي، ادارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص 22.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 20.

مكانه، أما التطوير التنظيمي فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات و هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.

### 3-3- التغيير و الابتكار<sup>4</sup>

التغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته و تثبيت آخر جديد أو تطويره، أما الابتكار فهو إنتاج و تقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تنفيذ في طرح سلعة و خدمة جديدة.

### 4- لماذا التغيير التنظيمي؟

#### 4-1- أهداف التغيير<sup>5</sup>

- زيادة قدرة المنظمة على التطور و البقاء و الإستمرارية و ذلك بزيادة قدراتها على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- رفع الكفاءة و تحسين الفعالية و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- تعزيز العلاقة التعاونية بين العاملين في المؤسسة لزيادة قدرتهم على الإبداع و زيادة درجة ولائهم و إتباعهم لها.
- زيادة القدرة على إستحضار المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الأزمات.
- زيادة القدرة على مواجهة الأزمات قبل و بعد حدوثها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا للتغيير و تنمية معارف و مهارات العاملين و تحسين أنماطهم السلوكية.

<sup>4</sup> Olivier Meier et Al , Gestion du Changement, Dunod, Paris, France, 2007, P43

<sup>5</sup> فريد كورتل و أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم التغيير، زمزم للنشر، و التوزيع، الطبعة الأولى 2015ن عمان، الأردن، ص29.

#### 4-2- أهمية التغيير<sup>6</sup>

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: من خلال إنعاش الآمال و تحريك الثوابت و سيادة روح التفاؤل و بالتالي تظهر و تزداد المبادرات الفردية و الجماعية.
  - تنمية القدرة على الابتكار: من خلال الجهد المبذول للتعامل و التكيف مع المستجدات.
  - الرغبة في التطوير و التحسين و الإرتقاء: من خلال رفض ما هو قائم و ثابت و العمل على تطويره و تحسينه (المشي مع التيارات و الرغبات المستجدة).
  - التوافق مع متغيرات الحياة: و تعني القدرة على التكيف في بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الإتجاهات.
  - الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة: من خلال
    - المحور الأول: إكتشاف نقاط و مجالات الضعف الذي أدى إلى إنخفاض الأداء.
    - المحور الثاني: معرفة مجالات و نقاط القوة و التأكيد عليها مثل تحسين مناخ العمل، زيادة الرغبة في التعامل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الإرتباط بالعمل.
- يمكن حصر أهمية التغيير أيضا في:

#### 4-2-1- بالنسبة للعمال<sup>7</sup>

- تنامي تطلعات الافراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم و التي تؤدي لبذل المزيد من الجهود و التخلص من الاعمال الروتينية.
- العمل ضمن فريق لتنمية روح الجماعة.
- تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية.

<sup>6</sup> فريد كورتل و أمال كحيلة ،المرجع نفسه، ص ص 26-28.

<sup>7</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2006 ، ص64.



- تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

#### 4-2-2- بالنسبة للعملاء

- تحقيق الرغبات المتجددة في فترة قصيرة و بالكمية المطلوبة من خلال توجيه المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل (إستراتيجية\* التوجه نحو السوق لـ<sup>8 9</sup> Narver and Slater 1990).

#### 4-2-3- بالنسبة للمؤسسة

- تحسين كم و نوع مجالات المؤسسة.

- كسر حالة الجمود التي تعيشها المؤسسة و التخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه نحو الإبداع و الابتكار<sup>10</sup> (إستراتيجيات الابتكار\*). بحيث يتم تحليل استراتيجيات ابتكار المنتجات كاستراتيجية قائمة على البحث والتطوير<sup>11</sup>. و يتخذ الموقف الاستراتيجي للابتكار في منتج ما عدة أشكال، مثل مستوى نفقات البحث والتطوير (Boulding & Staelin، 1995؛ Miller، 1987) وعدد

\* ينظر (Naver and Slater 1990) إلى الشركات الموجهة نحو السوق على النحو التالي:

1. الشركات التي تتجه نحو العملاء (أي أنها تكتسب نظرة ثاقبة عن احتياجات العملاء ومتطلبات خدمة السوق) ،
  2. الشركات الموجهة نحو المنافسين (أي فهمهم لقدرات المنافسين وأنماط استجابة السوق) ،
  3. الشركات التي تظهر مستوى عالاً من التنسيق بين الوظائف (أي أنها تتسق استخدام موارد الشركة لإنشاء قيمة زبون أعلى)
- كما يعتبر كل من (Naver and Slater 1990) التوجه السوقي بمثابة ثقافة تنظيمية تقوم بحشد مشاركة جميع الموظفين لخلق قيمة عالية لعملائها وكذلك الأداء العالي لنفسها. و في دراسة لـ (Dobni and Luffman 2000) ، نظروا أيضاً إلى التوجه نحو السوق باعتباره الثقافة التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وسلوكهم.

<sup>8</sup> John Kuada and Seth N. Buatsi, Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework, Journal of International Marketing, Vol. 13, No. 1 (2005), pp. 58-88

<sup>9</sup> Narver John C. and Stanley F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54 (October), 20-35.

<sup>10</sup> Bouhelal Fatima & Chenini Abderrahmane. (2018). Innovation Strategies, National Colloquium, 10 December Laboratory of SME Research & Innovation. University of Mascara. Algeria.

\* يمكن فصل إستراتيجيات الابتكار إلى أربع مجموعات: ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي. تنقسم مجموعات الابتكار الأربعة هذه إلى تكنولوجيا وغير تكنولوجيا. تتضمن الابتكارات التكنولوجية ابتكار المنتج والعملية ، وتشمل الابتكارات غير التكنولوجية التسويق والتنظيم.

<sup>11</sup> Jose-Luis Hervas-Oliver, Francisca Sempere-Ripoll and Carles Boronat-Moll, Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?, *Small Business Economics*, Vol. 43, No.4, Special Issue: Firm Growth and Innovation (December 2014), pp. 873-886.

المهندسين والعلماء وغيرهم من الموظفين الفنيين العاملين (McCann, 1991). أكد Eisenhardt (1990) & Schoonhoven, أن ابتكار المنتجات هو نشاط ينطوي على مخاطر عالية ويستهلك الكثير من الموارد<sup>12</sup>.

أما استراتيجيات ابتكار العملية فيتم تحليلها كاستراتيجية نمو للشركات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تظهر النتائج أن هذه الاستراتيجية تتشكل بشكل رئيسي من خلال اكتساب المعرفة المتجسدة (Embodied knowledge)، والتي تعمل كآلية رئيسية لمواجهة قدرات الشركات الداخلية الضعيفة.

وفقا Conte and Vivarelli 2005; Santarelli and Sterlacchini 1990; Vaona and Pianta (2008) ترتبط استراتيجية ابتكار العملية في الشركات الصغيرة ارتباطاً وثيقاً بالتغيير التكنولوجي المتجسد "embodied technological change"، المتضمن في تكوين رأس المال المادي، بدلاً من الاستثمار غير المادي في البحث والتطوير، و قد أشارت دراسات حديثة مثل دراسة (Rouvinen 2002؛ Hervas-Oliver et al. 2011) إلى أنه لا توجد علاقة بين البحث والتطوير على مستوى الشركة والابتكار في العمليات لأن R & D ترتبط بشكل أكبر بالابتكار في المنتجات<sup>13</sup>.

الابتكار في مجال التسويق هو تنفيذ طريقة تسويقية جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف أو وضع المنتج أو الترويج للمنتجات أو التسعير (OECD 2005)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Haiyang Li and Kwaku Atuahene-Gima, Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6 (Dec., 2001), pp. 1123-1134

<sup>13</sup> Jose-Luis Hervas-Oliver, Francisca Sempere-Ripoll and Carles Boronat-Moll, Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?, *Small Business Economics*, Vol. 43, No.4, Special Issue: Firm Growth and Innovation (December 2014), pp. 873-886.

<sup>14</sup> Torben Schubert, Marketing and Organisational Innovations in Entrepreneurial Innovation Processes and their Relation to Market Structure and Firm Characteristics, *Review of Industrial Organization*, Vol. 36, No. 2 (March 2010), pp. 189-212

يتم تحديد الابتكار التسويقي كبحث عن حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل والاحتياجات<sup>15</sup>.

أثبتت (Kamp & Parry (2017) في (Otakar Ungerman, and al, (2018) أن التسويق المبتكر الحديث له تأثير مفيد على تعزيز المبيعات وخفض التكاليف ، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.<sup>16</sup>

أما إستراتيجية الابتكار التنظيمي هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للشركة ، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية<sup>17، 18، 19</sup>. في دراسة (J. T. Hage, (1999) وفقاً (Damanpour 1988, 1991, Hage & Aiken 1970, Zummato & O'Connor 1992)

تم تعريف الابتكار التنظيمي بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة<sup>20</sup>.

#### 4-3 - أسباب التغيير<sup>21</sup>

أكد (Dayant.A and All (1998) أن عولمة التبادلات و تكنولوجيا المعلومات كانا السبب في تغيير سلوكيات العمل و التنظيم. فأسباب التغيير تباينت بين:

- التيار الأول: يؤكد على دور القوى الخارجية الموجودة في المحيط و أثرها على المؤسسة.

-التيار الثاني: يهتم بالقوى الداخلية بالتركيز على دور التفاعلات بين مكونات المنظمة.

<sup>15</sup> Otakar Ungerman, Jaroslava Dedkova, Katerina Gurinova, (2018), The Impact of Marketing Innovation on the Competitiveness of Enterprises in the Context of Industry 4.0, Journal of Competitiveness, Vol. 10, Issue 2, June, pp. 132 – 148. P132.

<sup>16</sup> Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and advanced business services as levers for competitiveness. Industrial Marketing Management, 60, 11–16. P133.

<sup>17</sup> Jose-Luis Hervas-Oliver, Francisca Sempere-Ripoll and Carles Boronat-Moll, Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?, *Small Business Economics*, Vol. 43, No.4, Special Issue: Firm Growth and Innovation (December 2014), pp. 873-886.

<sup>18</sup> Torben Schubert, Marketing and Organisational Innovations in Entrepreneurial Innovation Processes and their Relation to Market Structure and Firm Characteristics, *Review of Industrial Organization*, Vol. 36, No. 2 (March 2010), pp. 189-212. P190.

<sup>19</sup> Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows? ZEW Discussion Papers, 07-052. P2.

<sup>20</sup>J. T. Hage, Organizational Innovation and Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25 (1999), pp. 597-622.

<sup>21</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، المعترز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص ص 54 - 56

-التيار الثالث: عارض كل من Quinn and Cameron فكرة التمييز بين الداخل و الخارج و

تساءلا عن مفهوم حدود المنظمة و بناءها و عن عمليات التجديد.

و بهذا نجد أسباب التغيير تباينت بين أسباب داخلية و أخرى خارجية<sup>22</sup>:

#### 4-3-1- العوامل (الأسباب) الخارجية الدافعة للتغيير

➤ **المنافسة:** قد تكون داخلية أو خارجية و تعني بأن على المؤسسة أن تحمي نفسها منها.

المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تقوم بالتغيير على أساس التنوع، الجودة، سرعة التدخل في الأسواق.

➤ **التكنولوجيا:** إنفاق الأموال في جلب التكنولوجيا و إعادة تأهيل الموظفين للإستخدام.

➤ **التغيير السياسي:** حالات السلم و الحرب بين الدول يؤثر على المؤسسات من حيث درجة الهياكل التنظيمية و أساليب و طرق العمل مثلا إلغاء فرع لمصنع ما بسبب نشوب صراع في ذلك البلد.

➤ **التغيير الإقتصادي:** مثل التضخم و معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

إرتفاع أو إنخفاض معدل سعر الفائدة يؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة المؤسسة في تمويل التوسع.

#### 4-3-2- العوامل (الأسباب) الداخلية الدافعة للتغيير

تتمثل في التغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة و مناخها و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات المتبعة في معالجة المشاكل و تتضمن:

➤ مدى قدرة و حاجة التنظيم الحالي للتغيير لمواجهة الأوضاع البيئية المحيطة.

➤ إدخال تكنولوجيا جديدة يفرض إجراء تغييرات في أساليب و إجراءات العمل.

<sup>22</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص 49-52.

- إعادة تحديد أو تعديل الإستراتيجية المتبعة ( تغيير أهداف المؤسسة و بالتالي في رسالتها).
- تغييرات اليد العاملة من حيث العمر، المستوى التعليمي، النوع ( تدني الروح المعنوية للعاملين و إنخفاظ درجة ولائهم للمؤسسة).
- نمو المؤسسة و زيادة حجم نشاطها يخلق مشاكل تستوجب التغيير.
- رغبة المسيرين في التطوير أو تقليد منظمات أخرى ناجحة.
- الروتين و ضعف مستوى الإبداع.

#### 4-4- عوامل نجاح التغيير<sup>23</sup>

- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- دعم و تأييد القادة الإداريين في المؤسسة.
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد.
- توافر الموارد البشرية الهادفة التي تهيء للتغيير و تساعد على تنفيذه.
- تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي و تشخيص عوامل مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها.

#### 4-5- عوامل فشل التغيير<sup>24</sup>

- نقص في المهارات السياسية.
- نقص في المهارات التحليلية.
- نقص في مهارات وكلاء التغيير و قاداته.
- نقص في مهارات التنظيم.

<sup>23</sup> درة عبد البارى، التغيير في المنظمات ، العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986، ص 372.

-مدحت أبو النصر، مرجع سابق ، ص 41.

<sup>24</sup>فريد كورتل و أمال كحيله، مرجع سابق، ص 71.

- نقص في مهارات العمل.

#### 4-6 - شروط قبول التغيير<sup>25</sup>

- أن يكون التغيير اختياري و ليس مفروض حتى لا تكون هناك مقاومة من طرف العاملين.
- أن يكون التغيير نحو الأفضل: ما يعني تحسين الوضع المستقبلي للمؤسسة الذي يؤدي إلى تحسين ظروف العاملين.

- أن يلبي التغيير احتياجات العاملين في المستقبل حتى يكون التغيير مقبولاً من قبلهم.
- أن تتوفر المعلومات اللازمة عن التغيير للعاملين للتقليل من حدة القلق المرتبطة به.
- أن يكون التغيير مخطط و منظم و لا يكون مفاجيء للعاملين ليقبلوه و لا يقاومونه.

<sup>25</sup> فريد كورتل و أمال كحيلة، المرجع نفسه، ص 81.

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث: أنواع و مجالات و مراحل التغيير

### 1- أنواع التغيير

#### 1-1- من حيث درجة التخطيط<sup>1</sup>: و يوجد نوعان

##### 1-1-1- تغيير غير المخطط (العشوائي): يحدث تلقائياً بصفة عشوائية دون إعداد مسبق له،

تكون له آثار و نتائج سلبية على المؤسسة.

##### 1-1-2- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد و دراسة ظروف التغيير و يكون نتيجة جهود واعية

من قبل مخططي التغيير.

#### 2-1- من حيث الزمن<sup>2</sup>: ينقسم إلى

##### 1-2-1- تغيير قصير الأجل: تغيير تكتيكي عملياتي يرتبط بالموقف اللحظي للمؤسسة.

##### 2-2-1- تغيير متوسط الأجل: يعتبر تغييراً وظيفياً.

##### 3-2-1- تغيير طويل الأجل: يكون مرتبطاً بإستراتيجيات المؤسسة و يستغرق وقتاً طويلاً

لتنفيذه.

#### 3-1- الداخلي و الخارجي<sup>3</sup>

##### 1-3-1- التغيير الداخلي: يحدث داخل المؤسسة نتيجة شعورها بتدني مستوى إنتاجها أو عدم

تكيفها مع البيئة الخارجية.

##### 2-3-1- التغيير الخارجي: هو ما يحدث في البيئة الخارجية وينطلق أساساً من قوى

اجتماعية أو بيئية ثم ينقل إلى داخل المؤسسة لأنها جزء من البيئة الخارجية ومن هنا تبدو الحاجة

الملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه.

<sup>1</sup>جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 21 - 24.

<sup>2</sup>فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في إدارة المدرسة، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 33.

<sup>3</sup>لحسن ربحي، التخطيط للتغيير مدخل تنمية الإدارة، منشورات معهد الإدارة العامة، العدد 27، السعودية، 1980، ص 143



1-4-4 - من حيث درجة الشمول<sup>4</sup>: و ينقسم إلى

1-4-4-1 - تغيير جزئي: يشمل أجزاء المؤسسة ( أنشطة أو عمليات، وحدة إدارية، أهداف

المؤسسة، السياسات و الإجراءات).

1-4-4-2 - تغيير شامل: يشمل المؤسسة ككل سواء كانوا أفراد، جماعات، دوائر، أقسام،

عمليات ( الهيكل الإستراتيجي ، الأنشطة، العمليات، نظام القيادة و التسيير) ما يعني تحول كلي

للمؤسسة.

1-5-5 - إعادة الهيكلة: و يقصد بها المخططات الإجتماعية أي تخفيض حجم العمالة و يعد

تغيير أكثر أهمية للمؤسسة تعطي شكل جديد لها و يبادر به المستوى الأعلى إذا لاحظ أن هناك

تراجعا و ضعفا إقتصاديين و إجتماعيين في عدة قطاعات.

يرى Louart P أن هناك ثلاثة عوامل تتحكم في الحاجة إلى إعادة الهيكلة و هي:

- العولمة و ضغوط المنافسة التي تدفع بالمؤسسات لضرورة التكيف معها.

- سرعة المبادلات الإقتصادية بين المؤسسات تفرض عليها أن تكون مرنة و سبابة.

- الزيادة النوعية و الكمية للموارد التي من خلالها تتطور المؤسسات و تفرض عليها التكيف

المستمر.

1-6-6 - إعادة التأسيس: تقوم به المؤسسات التي تخسر مكانتها في الأسواق و تعيش أزمة

بحيث يعبر عن كل أنظمتها و عملياتها و أسلوب تسييرها الذي أصبح غير قادر على القيام

بإعادة التوجيه الضرورية لبقائها.

من الأنواع الأكثر أهمية لإعادة التأسيس نجد إعادة الهندسة أو إعادة البناء أو الهندرة والتي تعني

إحداث تغيير جذري و شامل.

<sup>4</sup> فرحان حسن بريخ، مرجع سابق ، ص33.

• **الهندرة:** هي عملية البدء من جديد من الصفر من خلال التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

أيضا هي إعادة التفكير أو إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات تدريجية في معايير الاداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة. الإستفسارات.

### 1-7-7- التغيير المادي و المعنوي<sup>5</sup>

1-7-7-1 التغيير المادي: يشمل الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة.

2-7-7-1 التغيير المعنوي: يشمل السلوك النفسي و الإجتماعي للأفراد.

### 1-8-1- التغيير الإرادي و الإجباري

1-8-1-1 التغيير الإرادي: يحدث بمبادرة إدارة المؤسسة و يمثل خيار إستراتيجي معن عنده و واضح يعبر عن صورة إيجابية للمؤسسة و يستخدم إستراتيجية الفعل المسبق proactif لذلك يتطلب من المسيرين فهم و إدراك محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي (القيام بالتغيير المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعليا).

أمثلة: تحقيق التفوق التنافسي من خلال السرعة في الإنجاز، تخفيض التكاليف، إعادة تموقع تشكيلة الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن، الدخول إلى سوق جديدة، تخريج أحد وظائف المؤسسة أو الإندماج مع مؤسسات أخرى.

إنتشر هذا الشكل من التغيير خلال مرحلة النمو و التكيف و هو يتناسب مع محيط معروف نسبيا.

<sup>5</sup> خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010، ص 244.

1-8-2 - التغيير الإجباري: يحدث هذا التغيير بضغط من المحيط و هو مفروض و إجباري

على المؤسسة و إستجابة لضغوطات المحيط المتتالية و المفروضة عليها و يكون تكيفيا أو تدريجيا.

يرى (2000) Chavel.T.H أن هذا النوع من التغيير يتطلب ضرورة تطوير الهياكل والسلوكيات المهنية و العمل بإستراتيجية رد الفعل Reactif و مسببات هذا التغيير هي التطور السريع لتكنولوجيا الأعمال إستجابة لتطورات المحيط حيث يأخذ عدة أشكال منها:

- تكيفيا تدريجيا عندما يتطور المحيط بصفة يمكن التنبؤ بها.
- التعديل أو إعادة الإحياء عندما لا تستطيع المؤسسة التكيف مع ظروفها الحالية والمستقبلية.
- أمثلة: ضرورة عمل المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

## 2- مجالات التغيير

2-1 - التغيير الإستراتيجي<sup>6</sup>: يحدث على الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة، فهو تغيير في قرارات

المؤسسة المتعلقة بتخصيص الموارد، تغيير في الأهداف المسطرة و بالتالي تغيير في رسالة المؤسسة، ويمكن اعتباره أيضا محاولة خلق توازن مع بيئة المنظمة.

يرى Mintzberg and Westley أن التغيير الإستراتيجي يمس الرؤية، محفظة الأنشطة، الموقع الإستراتيجي أو الموارد.

2-2 - التغيير الهيكلي<sup>7</sup>: الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة

فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي

<sup>6</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999 ، ص313

<sup>7</sup> jean brilman, Les meilleurs pratiques du management au Cœur de performance, Edition d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, 2000, Page 363.

يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة و يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة و شبكات الإتصال فيها.

و يستند التغيير هنا إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي و علاقة السلطة و المسؤولية وأنظمة إتخاذ القرارات.

أشار P.Drucker أن هناك ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي و هي:

- **طريقة تحليل الأنشطة:** من خلال دراسة و تحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف.

- **طريقة تحليل القرارات:** تحديد نوع القرارات المطلوبة و الموقع الذي يجب أن تتخذ فيه و طريقة المشاركة في القرار، نوعية المهام و الأنشطة المطلوبة لتنفيذ تلك القرارات والعلاقات.

- **طريقة تحليل العلاقات:** ما يعني علاقات المسؤولين عن أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم.

التغيير في الهيكل التنظيمي يأتي نتيجة لتغيير الرسالة أو الأهداف، النشاط ، التكنولوجيا، خصائص العمالة، حجم العمليات أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية، تشريعية، ثقافية أو إجتماعية.

**2-3- التغيير التكنولوجي<sup>8</sup>:** و يكون لمواجهة الأوضاع الجديدة و إقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة لتخفيض التكاليف و تحسين الجودة و الإلتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج و يمكن أن يأخذ عدة أنواع منها: التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية أو إدخال معدات وأساليب جديدة في العمل.

<sup>8</sup> مأمون الدراكة وطارق النسلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001 ، ص220.

2-4- تغيير الأفراد القائمين بالعمل<sup>9</sup>: الأفراد هم العنصر الأساسي في المنظمة لذلك يجب

التركيز على تغييرهم بغرض تطويرهم و يمكن أن يتم ذلك بإدراك سلوكهم و شخصياتهم و من ثم العمل على تطويرهم و تغييرهم حتى يتلاءم مع إحتياجات المنظمة و يشمل هنا التغيير جانبيين: التغيير المادي للأفراد بالإستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم مكانهم و التغيير النوعي للأفراد الذي يرفع مهارتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب و التنمية.

2-5- تغيير على مستوى الأنماط القيادية<sup>10</sup>: يؤثر نمط القيادة في عملية التغيير بشكل مباشر

أو غير مباشر ، حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاز عملية التغيير. و من هذه الأنماط القيادية نجد:

2-5-1- النمط السلطوي (أوتوقراطي)<sup>11</sup>: يقوم على الاستبداد بالرأي و يستخدم أساليب

الفرض و التخويف و التهيب و لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم و يقوم على توجيه العمل للآخرين بإصدار قرارات و تعليمات و التدخل في عملهم (العمال).

2-5-2- النمط البيروقراطي: يمتاز هذا النمط بـ:

لا يشجع المبادرة و يفضل الإلتزام التام بالتعليمات و الإجراءات و العمل وفق ما تمليه، القادة هنا يمارسون نمط القيادة مدفوعين بقناعات ذاتية، كما يقيد هذا النمط العاملين و يحد من قدرتهم إلى المبادرة و الإبداع.

2-5-3- النمط الحر: يعطي هذا النمط الحرية الكاملة للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ

و تزويدهم بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات.

<sup>9</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الدار العربي للنشر، مصر، 2006، ص 285.

<sup>10</sup> زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 30.

<sup>11</sup> فريد كورنيل و أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 194.

### 3- مراحل التغيير<sup>12</sup>

التغيير يتطلب التأقلم و التكيف مع التخطيط الدقيق من قبل المسيرين و حتى تتم عملية التغيير

بأقل الآثار السلبية يوجد العديد من النماذج المختلفة لذلك:

#### 3-1- نموذج (Piter 1974) : و يتضمن أربعة مراحل و هي:

- المهام مثل تكوين فريق العمل و الإجراءات.

- التكنولوجيا كنظم و أساليب العمل.

- الهيكل.

- التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات.

#### 3-2- نموذج (Lorence and Lorch 1964) يتضمن أربعة مراحل و هي التشخيص،

التخطيط، التنفيذ و التقييم.

#### 3-3- نموذج Grenier من خلال ستة مراحل:

- الضغط و الإثارة من قبل الإدارة العليا يسبب الحاجة للتغيير.

- التدخل و إعادة التقييم بإدخال وسيط للتغيير مثلا مستشار.

- التشخيص و الإعراف عن طريق مستشار يقوم بمساعدة المنظمة في كل المستويات.

- الإحترام و الإلتزام من قبل الأفراد بإستخدام أسلوب المشاركة.

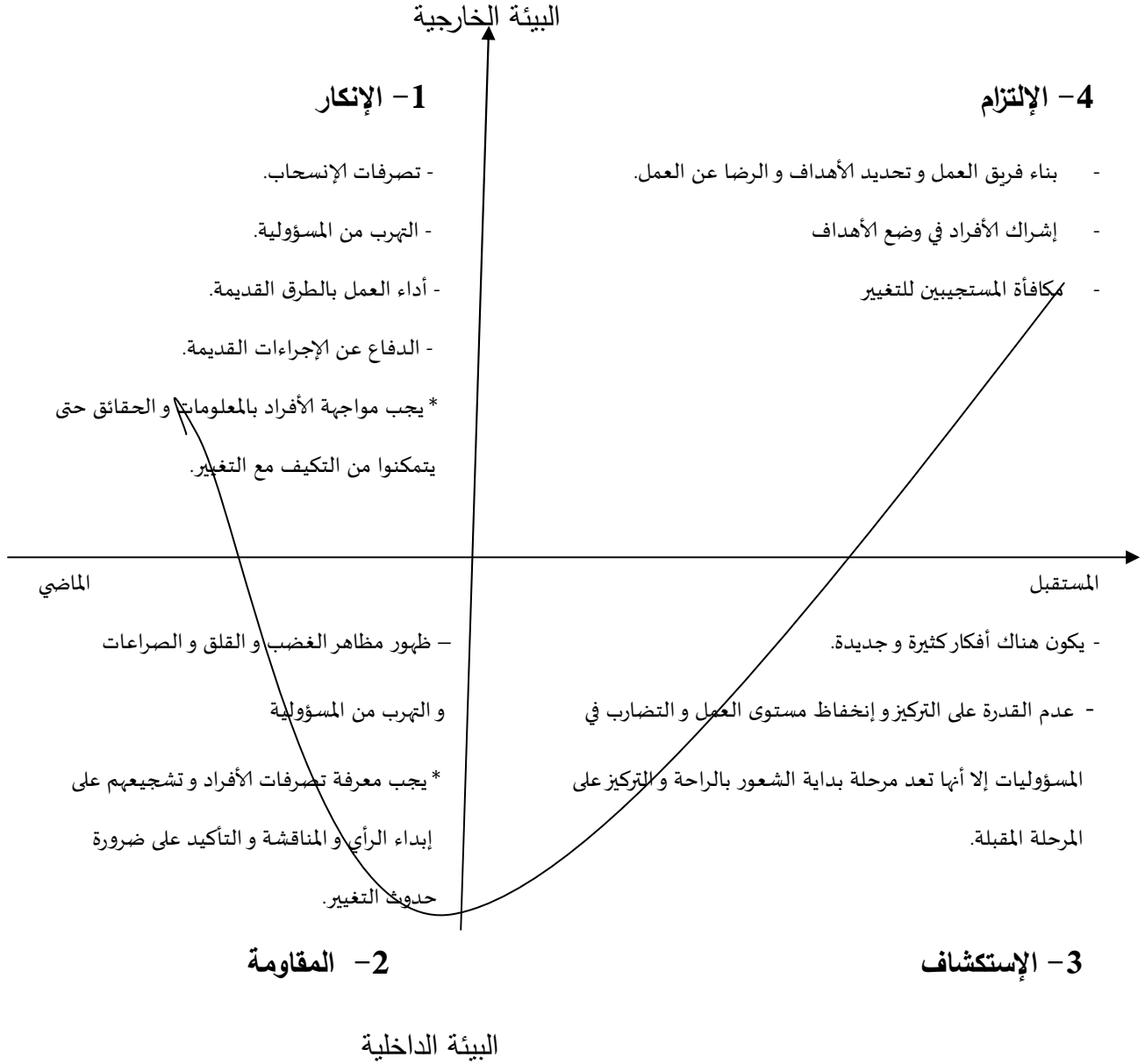
- التجربة و البحث بإستخدام أسلوب المشاركة.

- التغيير و القبول بوجود الدعم على جميع المستويات و يكون هناك تحسن واضح في أداء

المنظمة.

<sup>12</sup>فريد كورنيل و أمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص 60-62

4- سلوك الأفراد أثناء مراحل التغيير<sup>13</sup>



<sup>13</sup> المرجع نفسه، ص ص 66-68

## الفصل الرابع



## الفصل الرابع: إدارة التغيير

### 1- مفهوم إدارة التغيير<sup>1</sup>

هو النهج الإداري الذي يحدد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، بحيث يتم فرزها (تصنيفها) على أساس علاقتها بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف و تأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها و سلوكها.

هي عملية تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيبها بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب عوامل التغيير السلبي، أي كيفية إستخدام أفضل الطرق بفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المحددة.

أو هي سلسلة من الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الإتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة.

### 2- خصائص إدارة التغيير<sup>2</sup>

- الإستهدافية: عملية التغيير حركة منظمة و لا تحدث بشكل عشوائي، لذلك إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين و غاية معلومة.

- الواقعية: ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة و الظروف التي تعيشها.

- التوافقية: التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و إحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- الفاعلية: أن تكون إدارة التغيير فعالة و تمتلك القدرة على الحركة بحرية و أيضا القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه القوى الفاعلة في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 189.

<sup>2</sup> حازم محمد موسى الجنابي، مرجع سابق، ص ص 50-52

- فريد كورنيل و أمال كحيلية، مرجع سابق، ص ص 129-131.

- **المشاركة:** الحاجة إلى التفاعل الإيجابي عن طريق المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية و إذا كان القانون القائم يتعارض مع إتجاهات التغيير تعين أولاً تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** لكي تتجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح ، أي إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** كل عمل إداري في إدارة التغيير يجب أن يتصف بالرشد و كل قرار و تصرف يخضع لإعتبارات التكلفة و العائد و لا يجب أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.
- **القدرة على التطور و الابتكار:** يجب أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط و إنما تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة و التحكم في إتجاه و مسار الأحداث و بالتالي تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.

### 3- أساليب إدارة التغيير<sup>3</sup>

**3-1- أسلوب التفويض:** يتمثل في إقناع العاملين بالحاجة للتغيير من خلال الإجماع بهم لمناقشة و شرح ضرورة التغيير بهدف الحصول على دعمهم و إلتزامهم و من ثم تفويضهم مهمة إحداث التغيير.

أكد Fabi.B (1999) أن التغييرات التي حققت نجاحات كبرى هي تلك التي إعتمدت على فرقة إدارية قامت بشرح أسباب و طبيعة التغيير و الأهداف الأساسية له.

**3-2- أسلوب التعاون:** إشراك تام للعمال في تحديد ما يجب تغييره و الطريقة اللازمة للتغيير، فكلما كان عدد العاملين المساهمين في عملية التغيير كبيرا كلما كان هناك إمكانية لإلتزامهم بالتغييرات التي ساعدوا في تصميمها و كانت هناك إمكانية إقناع البقية بضرورة التغيير. و بهذا يمكن للتعاون أن يجنب المقاومة للتغيير.

**3-3- أسلوب المشاركة:** هو إستشارة أو تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق إلتزامهم و إشراك العاملين في الطريقة التي تحقق التغيير المطلوب و ليس في محتوى التغيير. مثلا: نقدم للعاملين رؤية عامة و أهداف برامج التغيير ثم نطلب منهم التفكير حول ما يجب عليهم أن يغيروا للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية.

**3-4- أسلوب التوجيه:** ما يعني أن قائد التغيير يتخذ أغلبية القرارات المتعلقة بمحتواه و يضع حدا بين مصممي التغيير (واضعي خطط التغيير) و منفذيه و هو أسلوب مناسب عندما تقوم المؤسسة بالتعديل الهيكلي و يتميز بالسرعة في إتخاذ القرارات. التغيير هنا يواجه مقاومة بسبب غياب الإستشارة و المشاركة.

<sup>3</sup> فريد كورتل و أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 197.

3-5- أسلوب القوة و الإكراه: عملية إعداد و قيادة التغيير تكون من طرف فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تغيب الإستشارة أو مشاركة الفاعلين الآخرين و التغيير هنا يكون مفروض وغير قابل للنقاش و تستعمل السلطة لفرضه و يمكن أن يواجه مقاومة عنيفة بسبب غياب مجهود شرح و إقناع الأفراد بضرورته.

### 3-6- أساليب أخرى<sup>4</sup>

3-6-1- الأسلوب التقليدي **Reactif**: وهو إستجابة إدارة المؤسسة للتغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من آثاره السلبية و يكون ذلك بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث يمكنها الإستفادة من الفرص التي يتبعها التغيير.

3-6-2- الأسلوب الحديث (التنبؤ) **Proactif**: تقوم الإدارة بتوقع و التنبؤ بالتغيير في شكل الإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للإستفادة من فرصه و تجنب تحدياته وذلك بتشخيص الوضع القائم و مقارنته مع المرغوب للإستثمار في نقاط قوة المؤسسة و تحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى العوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها.

أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلومات إستراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات و المؤشرات الدالة على التغيير ثم معالجتها و تحويلها إلى معلومات تفيد في إتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به سواء الإستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده و منافعه أكبر من نفقاته أو تجنبه إذا توقع له نتائج سلبية على المؤسسة.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 189.

- فريد كورنيل و أمال كحيلية، مرجع سابق، ص ص 148-149.

#### 4- إستراتيجيات التغيير

عملية التغيير ترتبط بالتخطيط وفقا للإستراتيجية بالإعتماد على المناقشة و الحوار ومنها:

4-1- إستراتيجية البراعة القيادية<sup>5</sup>: تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة عندما يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته.

4-2- إستراتيجية القوة و الصد<sup>6</sup>: تقوم على إستخدام السلطة و الأساليب الترغيبية لإحداث التغيير حيث يقوم المبادر بالتغيير بإستخدام نفوذه لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم و نقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية، وتعمل هذه الإستراتيجية وفق طريقتين:

**الأولى:** الإستخدام المباشر للقوة بالأمر بالتنفيذ بإستخدام السلطة أو النفوذ مع بعض التحفيزات أو التهديدات.

**الثانية:** إستخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض و السيطرة على الموارد.

و فعالية هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في:

- سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية و الترهيبية.
- فشل الإستراتيجية في المدى الطويل لأنها لا تضمن (ولاء العاملين و دعمهم للتغيير) و نتائجها تبقى ظرفية و مؤقتة.

<sup>5</sup> محمد بن يوسف النمران العطايات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص26.

<sup>6</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 355.

-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005، ص 352.

#### 4-3- إستراتيجية الإقناع<sup>7</sup>: تقوم على إستخدام العقلانية و المنطق لإقناع الأفراد بضرورة

التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفع الواقع الحالي و توضيح الهدف من العملية التغييرية و منافعها للمؤسسة و الأفراد.

مزايا هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في:

- إقناع الأفراد بالتغيير و الإلتزام بتنفيذه.

- العمل على نجاح التغيير.

- الثقة و المصادقية في قيادة التغيير.

#### 4-4- إستراتيجية التشارك في القوة<sup>8</sup>: تقوم على مشاركة أفراد المؤسسة في الإدارة العليا لتحديد

الأهداف و البدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد و إمكانيات و التي على

أساسها يتم إكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية و تحتاج هذه

الإستراتيجية لفترة زمنية للمناقشة و التعاون و تبقى نافعة لما تحققه من إلتزام قوي من قبل الأفراد

مع تنقيفهم نتيجة المشاركة و التمكين و الإشراف.

#### 5- قيادة التغيير الاستراتيجية

#### 5-1- تعريف قيادة التغيير<sup>9</sup>

قائد التغيير هو المبادر لإحداثه بحيث يكون مستعد لتحمل المخاطر في عملية التغيير فكلما كان

شاملا كانت المخاطرة أكبر و نجاحه يتوقف على درجة تقبل الأفراد ودعمهم له.

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و تحديد الإتجاهات و الأهداف و دفع العمال

لإحداث التغيير الإيجابي و تحقيق الفعالية.

<sup>7</sup> زيد منير عبيو، ادارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص 32.

<sup>8</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 259.

<sup>9</sup> Olivier Meier et Al , op.cit, P.217

قيادة التغيير هي مجموع المعارف و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة للوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة و هي المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسة نحو النمو و بالتالي هي ضرورة حتمية لتحقيق البقاء.

**5-2- أنوع قيادة التغيير:** تقع مسؤولية إحداث التغيير في أغلب الأحيان على القائد تبعاً لنمط القيادة لأن إنشاء الثروة للمنظمات التي تمارس فيها قيادة نزيهة أمر ممكن لأن هؤلاء القادة يقومون باستثمارات مناسبة من أجل البقاء في المستقبل، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الاستقرار المالي في الوقت الحالي، وبدون قيادة فعالة فإن احتمال أن تحقق الشركة أداءً متفوقاً أو مرضياً عند مواجهة تحديات الاقتصاد العالمي سينخفض بدرجة كبيرة. و من أهم هذه الأنواع نجد:

#### **5-2-1- القيادة الإدارية أو ما تعرف بقيادة المعاملات**

أكد (W. Glenn Rowe (2005) أن معظم المديرين يمارسون القيادة الإدارية<sup>10</sup>. من وجهة نظر Zaleznik, A. (1977) يقول أن القادة الإداريون يتبنون مواقف غير شخصية وغير فعالة تجاه الأهداف. وتستند الأهداف من الضروريات بدلا من الرغبات والأحلام، على أساس المكان الذي جاءت منه المنظمة، وهي متجذرة بعمق في تاريخ وثقافة المنظمة<sup>11</sup>.

يرتبط القادة الإداريون بالناس حسب أدوارهم في عملية صنع القرار، بحيث يتفاوضون ويسامون ويستخدمون المكافآت والعقاب وغير ذلك من أشكال الإكراه، إنها تتعلق بكيفية إنجاز الأشياء. قد يفتقر القادة الإداريون إلى التعاطف. قد يسعون إلى المشاركة مع الآخرين ، لكنهم سيحافظون على مستوى منخفض من المشاركة العاطفية في هذه العلاقات. لا يؤثر القادة الإداريون إلا على أعمال

<sup>10</sup> W. Glenn Rowe, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>11</sup> Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, May-June.

وقرارات أولئك الذين يعملون معهم<sup>12</sup>. حسب Hambrick, D. (1989) يشارك القادة الإداريون في المواقف والسياقات التي تميز الأنشطة اليومية ويهتمون بمجالات المسؤوليات الوظيفية الأكثر راحة لهم<sup>13</sup>. و حسب Hill, C. W. L. & Hoskisson, R. E. (1987) يشارك هؤلاء القادة في الأنشطة السلوكية الأقل كلفة و يدعمونها على المدى القصير لتعزيز أرقام الأداء المالي<sup>14</sup>. القادة الإداريون أكثر راحة في التعامل مع الأنشطة اليومية، وهي موجهة على المدى القصير<sup>15</sup>.

### 5-2-2- القيادة الرؤيوية أو ما تعرف بالقيادة التحويلية

يتم وصف القيادة الرؤيوية حسب Jay A. Conger, (1991) بأنها علاج للعديد من الأمراض التي تؤثر على المنظمات في بيئة اليوم سريعة التغير<sup>16</sup>. لا يتم تبني قادة الرؤى من قبل المنظمات بسهولة لأنها قد لا تكون مناسبة لمعظمها ما لم يدعمها القادة الإداريون. تتطلب القيادة الرؤيوية القدرة على التأثير في أفكار الناس وأفعالهم. فهم أكثر استباقية نسبياً، ويشكلون الأفكار بدلاً من الرد عليها. يسعى قادة الرؤى إلى تطوير الخيارات والمناهج الجديدة لمشاكل طويلة الأمد. يعمل القادة الرؤيويين من المناصب عالية الخطورة ، ويبحثون عن المشاريع الخطرة ، خاصة عندما تكون

<sup>12</sup> W. Glenn Rowe, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>13</sup> Hambrick, D. 1989. Guest's editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. Strategic Management Journal, Special Issue, 10, 5-15.

<sup>14</sup> Hill, C. W. L. & Hoskisson, R. E. 1987. Strategy and structure in the multiproduct firm. Academy of Management Review, 12(2), 331-341

<sup>15</sup> W. Glenn Rowe, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>16</sup> Jay A. Conger, Inspiring Others: The Language of Leadership, The Executive, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1991), pp. 31-45



المكافآت عالية<sup>17</sup>. يركز القادة الرؤيويون على المعرفة الضمنية وتطوير الاستراتيجيات<sup>18</sup>. القيادة الرؤيوية موجهة نحو المستقبل وتهتم بالمخاطر وفي القيام بذلك قد "تخلق الثروة"<sup>19</sup>.

### 5-2-3- القيادة الإستراتيجية

حدد (W. Glenn Rowe, 2001) القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة على التأثير على الآخرين ليقوموا طوعاً باتخاذ القرارات اليومية التي تعزز قابلية بقاء المنظمة على المدى الطويل ، مع الحفاظ على الاستقرار المالي على المدى القصير<sup>20</sup>. في حين عرّف (Ireland and Hitt 2005) " القيادة الإستراتيجية بأنها " القدرة على توقع، تصور، والحفاظ على المرونة، والتفكير الإستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق للمنظمة '! وعندما يكون من الصعب على المنافسين فهم عمليات القيادة الإستراتيجية ، وبالتالي تقليدها، فإن الشركة قد خلقت ميزة تنافسية<sup>21</sup>.

أكد (W. Glenn Rowe, 2001) أن القيادة الإستراتيجية تفترض رؤية مشتركة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، بحيث تكون عملية اتخاذ القرارات اليومية أو عملية الإستراتيجية الناشئة متوافقة مع هذه الرؤية. كما تفترض القيادة الإستراتيجية قيادة رؤيوية من جانب أولئك الذين لديهم

<sup>17</sup> W. Glenn Rowe, *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, *Creating Wealth in Organizations* (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>18</sup> Richard Reed and Robert J. Defillippi, *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1 (Jan., 1990), pp. 88-102

\* إن فكرة خلق الثروة التي نواجهها غالباً ما تكون بسيطة للغاية (كما في "كسب المال") أو غامضة للغاية (كما في "القيمة المضافة")، لكن المفهوم الغني و الجديد لخلق الثروة تعدى جني الأموال، وتحقيق أقصى ربح، وإضافة القيمة. إن "جني الأموال" يمكن أن يدمر الثروة بينما خلق الثروة يمكن أن يخسر المال. وغني عن القول أن كسب المال وخلق الثروة يجب أن يكونا يدا بيد. بحيث يتم تمييز خلق (الثروة) بأنها "صنع شيء جديد وأفضل" من الامتلاك والاستحواذ، و عليه جاء تعريف الثروة بأنها مفهوم أساسي في علم الاقتصاد، ربما نقطة البداية المفاهيمية للانضباط. الثروة هي في المقام الأول مخزون (كمية ذات أهمية اقتصادية في وقت معين من الزمن) ؛ ولكن ، بمعنى أوسع ، يشمل أيضاً التدفقات (زيادة أو نقصان الكميات على مدى فترة زمنية معينة). (Georges Enderle, He has articles about Wealth creation, 2009, 2010, 2011)

<sup>19</sup> W. Glenn Rowe, *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, *Creating Wealth in Organizations* (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>20</sup> W. Glenn Rowe, *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, *Creating Wealth in Organizations* (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>21</sup> R. Duane Ireland, Michael A Hitt, *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership*, *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 4

الرغبة في المخاطرة، و قيادة إدارية من جانب أولئك الذين لديهم طريقة عقلانية للنظر إلى العالم. كما تفترض أيضا القيادة الإستراتيجية أن القيادة الرؤيوية والقيادة الإدارية يمكن أن تتعايشا، وبالتالي فهي تجمع بين الاثنين<sup>22</sup>.

في دراسة لـ Donald C. Hambrick, (1989) أكد أن القيادة الاستراتيجية تركز على الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية الشاملة عن المنظمة - خصائص هؤلاء الأشخاص ، وما يفعلونه ، وكيف يفعلون ذلك-، كما أكد أيضا أن القيادة الاستراتيجية تتضمن إدارة مؤسسة عامة وليس مجرد جزء صغير، وهو ينطوي على مسؤوليات عملية صنع القرار<sup>23</sup>.

### 5-3- مهام قيادة التغيير<sup>24</sup>

- تحديد الحاجة للتغيير بعد القيام بعملية التشخيص.
- تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.
- إعداد إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات المتاحة.
- التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.
- ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد.
- المتابعة و الرقابة على مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.
- الإعلان عن النتائج المحققة و الفروقات مع ما هو متوقع لإستدراك النقائص.

<sup>22</sup> W. Glenn Rowe, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 81-94

<sup>23</sup> Donald C. Hambrick, Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture, Strategic Management Journal, Vol. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership (Summer, 1989), pp. 5-15

<sup>24</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2010، ص 194.

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس: القيادة الإستراتيجية للتغيير

### 1- تعريف القيادة الإستراتيجية<sup>1</sup>

هي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية و البشرية لإحداث التغيير إستراتيجيا ما يعني على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لان هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائما لاستشراف المستقبل بناءا على التحليل الدقيق للماضي. بحيث تتمثل عناصر القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- تحديد الرؤية و الرسالة.
- التخيل و التفكير في اساليب جديدة للعمل.
- اختبار الافكار من حيث المبدأ مع الزملاء.
- اجراء التجارب.
- قياس نقاط القوة و نقاط الضعف.
- التطبيقات العملية للنتائج.

### 2- نماذج القيادة الاستراتيجية<sup>2</sup>

**2-1- التغيير من القمة إلى القاعدة:** تكون المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا من أجل تحسين أداء المؤسسة و التركيز على الإستثمارات التي ترفع من القيمة الإقتصادية لها من خلال الدخول في إستثمارات إقتصادية محفزة.

<sup>1</sup> فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 89.

<sup>2</sup> فريد كورتل و أمال كحيله، مرجع سابق، ص ص 132-139

-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005، ص 351.

2-2 - التغيير من الأسفل إلى الأعلى: تكون المبادرة من داخل الوسط التنظيمي من طرف مديري الأقسام الإدارية عن طريق دعم و تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع و تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة و تطوير الموارد البشرية بمشاركتهم في القرارات.

2-3 - التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة: هذا التغيير يحقق مزايا النموذجين السابقين بحيث يقوم على الإتصال متعدد الإتجاهات في المؤسسة الذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد و المستويات المختلفة للتنظيم و يتم طرح فكرة من الإدارة العليا و عرضها على العمال في المستويات الدنيا لمناقشتها و الإتفاق على بديل مشترك أو تطرح إقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها و الخروج بقرار نهائي يكون في صالح المؤسسة ككل.

### 3 - كيف يحدث التغيير؟

الفكر السلوكي و العلمي المعاصر لا يقر بوجود طريقة أو نظرية واحدة قابلة للتطبيق في كل الحالات، لذلك فإن البدء من حيث انتهى الآخرون و الإستخلاص من تجاربهم و نظرياتهم يعد الأفضل من التعامل في العشوائية في ظل المتغيرات الحالية و ما تحمله من تحديات و فرص تستوجب التغيير على كل المستويات.

إذا كيف يتم التغيير؟ و كيف يحدث؟ و للإجابة على هذا التساؤل سنقوم بالتعرف على أهم النماذج المتعلقة بالتغيير.

### 3-1 - نموذج (1951) Kurt Lewins<sup>3</sup>: يعد من أقدم المحاولات النظرية التي حاولت

تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات عبر ثلاثة مراحل متعاقبة:

<sup>3</sup>فريد كورتل و أمال كحيله، المرجع نفسه، ص ص 160-161. السالم، مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 227.

### 3-1-1-1 - مرحلة الإذابة **Unfreezing**: تسعى خلالها قيادة المنظمة التحرر من الممارسات

الحالية الموروثة من الماضي (لم تعد مبررة) بتهيئة الأفراد (بشملهم التغيير) لتقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته.

مرحلة خلق الحاجة للتغيير و الإحساس بأهميته مع تشخيص و استبعاد القديم و إمتصاص المعارضة و إحتوائها.

### 3-1-2-1 -مرحلة التدخل (التغيير) **Change**: و هي إحلال الأفكار الجديدة محل تلك التي تمت

إذابتها و استبعادها و بالتالي مرحلة صعبة و معقدة بسبب تداخل الجديد مع القديم و تمسك البعض بما إعتادوا عليه عن قصد أو بدون وعي و تحتاج هذه المرحلة الملاحظة و المتابعة و توظيف المعرفة مع الإقناع أو التدريب على السلوكيات أو إستخدام طرق الإتصال الجديدة.

### 3-1-3-3-مرحلة إقرار و تثبيت الجديد (إعادة التجميد) **Refreezing**: يتم في هذه المرحلة

التوفيق بين رواد التغيير و مقاوميه و التوصل إلى الحلول الوسطية و متابعة النتائج الإيجابية المتحققة و إقرار ما انتهت إليه عملية التغيير و ذلك من أجل عودة المنظمة إلى حالة الإستقرار بسبب ما تم من سلوكيات و آليات عمل و مهارات.

### 3-1-4-4-جانب ثاني لنموذج **Lewins**:

- تحليل مجال القوى لعملية التغيير بتشخيص الدور الفاعل للقوى الدافعة.
- تقليص دور القوى المقاومة حتى يصل التغيير إلى حالته المرغوبة.
- يعود التوازن بين القوى المؤيدة و المعارضة للتغيير.

3-2- نموذج **Edgar Schein (1980)**<sup>4</sup>: يرى Schein أن: التغيير عملية ديناميكية تحدث

داخل العقل و الشخصية يترتب عنها إعادة تشكيل الأفكار و السلوكيات و بالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية و الذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض.

التغيير على مستوى الأفراد بالنسبة له هو عملية معقدة تحتاج إلى مراجعة الأفكار و القناعات، المدركات و المشاعر و الإتجاهات تمهيدا ل:

تغيير السلوكيات مع الحفاظ على الخصوصية و الهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم حتى لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين البشر.

و يضيف Schein أن التغيير ينطلق من حالة عدم الرضا و الإحباط مما هو قائم بدافع العلاج أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع بدافع التطوير و بالتالي عدم التغيير بالنسبة له يؤدي للفشل في تلبية الإحتياجات. على صعيد المنظمات يتفق schein مع Lewins عندما قال: لا تستطيع فهم واستيعاب أي نظام إلا بعد أن تحاول تغييره و من هنا تبرز أهمية الإستشارات والبحوث المخبرية (خطوات بحوث العمل أو بحوث الميدان لتحقيق التغيير المخطط) في: التشخيص، التدخل و إجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره.

3-3- نموذج **Adkar**: يرى هذا النموذج أنه ينبغي لإدارة التغيير أن تدرك المراحل الخمسة

لضمان النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة مع الأخذ بعين الإعتبار شعار الوعي و الرغبة بأنهما نقطة البداية لأي تغيير:

3-3-1- **الوعي**: يكون على مستوى القيادة و الأفراد و كذا الإدراك بعمق الحاجة للتغييرات

التنظيمية وما تحققه من نتائج إيجابية في حل المشكلات.

<sup>4</sup> Nicole Stragalas, Improving Change Implementation: Practical Adaptations of Kotter's Model , OD Practitioner Vol. 42 No. 1 2010, pp 31-39.

3-3-2- الرغبة: الرغبة و الدافعية القوية و الحماس للإسهام في إحداث التغيير و تحمل مسؤولية تنفيذ الخطط.

3-3-3- المعرفة: و تعني إكتساب الأفراد للمعرفة العلمية و المتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير و ترجمته على ارض الواقع.

3-3-4- القدرة: المعرفة المكتسبة و المتخصصة لا تكفي بفهمها فقط بل تحتاج لأن تتحول إلى مهارات و سلوكيات جديدة لإحداث التغيير.

3-3-5- الإلزام: بعد أن يتحول الوعي و الرغبة و المعرفة إلى مهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة و إدامتها و متابعة العمل بموجبها حتى لا يكون التغيير مؤقت. الإلتزام بالخطوات الخمس تضعف مقاومة التغيير و تصبح خطته قابلة للتطبيق.

3-4- نموذج<sup>5</sup> Scott and Jaffe : يبدأ التغيير هنا بالأفراد و ينتهي بهم لأنهم الطاقة التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة حيث يركزان على نمط الشخصية للأفراد و قدرتهم في استشعار المخاطر و ينعكس هذا على استشعار المنظمات و إدراكها لمدى الحاجة للتغيير.

و قد طرحا المنطلقات التالية لإدارية لإدارة التغيير بنجاح:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير و المتوقع معارضتهم له.
- الحرص على إختيار القائد المتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط و التنسيق و التقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الإتجاهات و المشاعر و غرس المهارات الجديدة.

<sup>5</sup> Mike Clayton, Super Models : Scott & Jaffe, the Change Grid , February 2007.



- الإعتزاف بالجهود المبذولة من طرف رواد التغيير.

و حسب Scott and Jaffe يمر التغيير بأربع مراحل في إطار ما يعرف بمصفوفة

التغيير عند Scott and Jaffe:

المراحل هي: الإنكار، المقاومة، الإستكشاف و الإستطلاع بالإضافة إلى الإلتزام.

الشكل رقم 1: شبكة التغيير لـ Scott & Jaffe

(1) التغيير الذي يحدث إضطراب و يطرح البدائل	(4) الإلتزام و قبول التحدي
(2) المقاومة و رد الفعل في المرحلة الأولى	(3) الإكتشاف و ظهور الإيجابيات الناجمة عن التغيير

3-5- نموذج **John Kotter**<sup>6</sup>: يكون التغيير هنا تغييرا في أفكار الأفراد عن طريق التأثير في

مشاعرهم و يحدث ذلك عندما يتعامل الأفراد مع التقنيات على مستوى المنظمات أو مع الإستراتيجيات

الجديدة أو عند تعرضهم لتحويلات ثقافية بسبب العولمة.

و يرى Kotter أن التعامل مع هذه المتغيرات في أوقات القلق و الإضطراب يستلزم المزيد من

الوعي و الإدراك لتحقيق النجاح و إلا فقد ينقلب التغيير إلى فشل.

و استخلص (Kotter) أن التحسينات التدريجية و التقليدية لم تعد ضامنة لإستمرار و بقاء

المنظمات لذلك يتطلب تدخلات كبيرة لإغتنام الفرص و دخول المنافسة في بيئتها من خلال المراحل

الثمانية التالية:

<sup>6</sup> Nicole Stragalas, op.cit. pp 31-39.

- الدفع بحالة الطوارئ و توظيف صفارات الإنذار.
- تسليم الأمور لفرقة قيادية موجهة.
- بناء الإستراتيجية و الرؤية.
- إيصال الرؤية و الرسالة.
- إبعاد العقبات في أجواء العمل.
- إنجاز الإنتصارات السريعة.
- الدفع بالتغيير موجة بعد موجة.
- بناء ثقافات تنظيمية للسلوكيات الإيجابية.

التغيير عند Kotter هو تغيير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمات (يفترض أن تبدأ بمعرفة ماذا يفعل الأفراد؟ لماذا يتصرفون بطريقتهم هذه؟ بعدها يتم التأثير على مشاعرهم ثم أفكارهم، لأن تغيير النفوس هي المدخل و قلب التغيير و أشد فاعلية من تغيير العقول إلا أن العاطفة هي نقطة الإنطلاق و مصدر التحول. يوجد مسارين للتغيير حسب نموذج Kotter:

الأول: أنظر، أشعر ثم تغير

الثاني: حلل، فكر ثم تغير.

التحسس بالمشاعر و العواطف أشد تأثيرا إلا أن الغالبية يلجئون للمسار الثاني.

إختار Kotter أسلوب عرض القصص العملية و الواقعية المستمدة من تجارب القادة والمنظمات و كأنها حالات دراسية توصل العبر و الدروس و لكن بأسلوب قصصي لسد النقص لدى رواد التغيير.

3-6 - نموذج Welfried Krueger (الجبل الثلجي)<sup>7</sup>

تشبيه التغيير و التطوير التنظيمي بجبل الجليد يعود لعقود السبعينات و لكتابات French and Bell حيث شبهوا المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزءه الأعلى و يختفي جزءه الخفي بحيث الجزء الأعلى متمثل في المتغيرات الظاهرة في المنظمة و تشمل الأهداف ، التقنيات ، السياسات، الهياكل، الموارد المادية و المالية ، أما الجزء الخفي أو الكامن في المنظمة و المتمثل في الأحاسيس، الإتجاهات، المشاعر، القيم، المعتقدات و الثقافة التنظيمية.

أما Krueger فقسم جبله الجليدي إلى ثلاثة مستويات و كل مستوى له عناصر فرعية:

- التعامل مع ما هو تحت سطح الماء يحتاج إلى ما يسمى بالقوة النائمة أو الأدوات اللينة عندما يشمل التغيير المعتقدات و القيم و الإتجاهات (التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة يكون المدخل لذلك).

- التعامل مع ما هو ظاهر و مكشوف يحتاج إلى ما يسمى بالشفافية و العلنية التي تكون أشد تأثير في التعامل مع الوقت، التكاليف و معايير الأداء.

- التعامل مع المتغيرات التي تظهر بعضها و البعض الآخر كامن يحتاج إلى التعامل بإزدواجية الأساليب التي يعبر عنها يمك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف.

هذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير و أساليب إدارة مقاومته.

<sup>7</sup>رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.

3-7- رؤية Rosabeth Kanter<sup>8</sup>

تناولت طبيعة العلاقة بين التغيير و الإستقرار و أن كلاهما يولد الآخر و يؤدي إليه لأن التغيير على مستوى المنظمات هو إستجابة عملية و حتمية للتقلبات و التحولات التي تحصل على مستوى المجتمعات في عالم متجدد و في بيئة سريعة التغيير.

تغيير المنظمات هو نتيجة توجهات و ممارسات العاملين فيها ( لا يحدث تلقائيا و فجأة و لا صدفة).

تغيير المنظمات أيضا هو نتيجة للأجواء الثقافية و التحولات الإقتصادية التي تسود المجتمعات والبيئات.

كلما كانت المجتمعات منفتحة و محضرة للمشاركة و الإبداع و الابتكار سيكون العاملون في المنظمات العامة أكثر ميلا و قدرة للتغيير لتكون منظماتهم أداة تطوير و تحديث، بخلاف المجتمعات الساكنة و المغلقة التي تميل للركود و الجمود حتى يأتيها التغيير من الخارج أو يفرض عليها من الأعلى.

تتعامل مع الإستقرار كمرحلة تغيير لكن غير ملحوظ و بالتالي من الصعب تحديد الزمن الذي يبدأ به التغيير و فصله عن الزمن الذي ينتهي به نظرا للتواصل المستمر بينهما.

الإستقرار الظاهري يكون مرحلة للإعداد و التهيئة لما بعدها من التغيير (لأن الحياة في حركة دائمة و لا تعرف الإستقرار و السكون). طورت ما أسمته قانون Kanter القائل:

"إن كل إخفاق يتعرض له التغيير ستجد أسبابه في المستويات الوسطى في المنظمات." أما القيادات فيتحملون مسؤولية التصدي للتحديات التي تعترض المنظمات.

<sup>8</sup> Tanya Stoyanova, Strategic Change Management and the Use of Internal Communication: The case of HP, Thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, October, 2011,p21.

### Karl Weick رؤية 8-3

أعاد Weick طرح فكرة الإستمرار في كتابه عندما قال:

"إن التغيير هو الوضع الطبيعي للمنظمات و أن الإستقرار هو الإستثناء و قد يكون خداعا أو كاذبا ولكنه يظل وضعاً مصطنعاً و مفروضاً على التغيير " لأن التغيير عندما يأتي مفاجئاً و سريعاً و لا نستطيع فهمه أو إستعابه نضطر إلى تجميده أو وقفه بفرض قيود و قنينة على سريان حركته.

خطر الإستقرار يرجع إلى عدم تحريكه أو توليده للأنشطة و البدائل ليكون الإستمرار هو الفائدة.

في كتاب آخر له مع Kathrine Sow قالاً بأن قادة التغيير ينبغي لهم أن يقاثلوا و كأنهم على صواب و عليهم أن ينصتوا و كأنهم على خطأ.

كما تناول في كتاب آخر إدارة التغيير التنظيمي في ظروف عدم التوازن و التوافق بين المتغيرات غير المنطقية.

## الفصل السادس

## الفصل السادس: ماهية مقاومة التغيير

### 1- تعريف مقاومة التغيير<sup>1</sup>

مقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، و قد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو الإقدام على طلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل.

مقاومة التغيير التنظيمي هو إستجابة سلوكية بإتجاه خطر محتمل و متوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو للزبائن و هو سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها.

المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم و يرفضون البديل الجديد أو الإمتناع عن تنفيذه بمختلف السبل و الوسائل المتاحة.

### 2- أشكال مقاومة التغيير

- التمسك بالوضع القائم و الدفاع عنه و رفض البدائل.
- معارضة الجهة المؤيدة للتغيير و التشكيك بنواياها و مقاصدها.
- التقليل من إيجابيات التغيير المتوقع و تبيان سلبياته.
- الإنسحاب من الإجتماعات و اللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 355.

- كشف الأخطاء و الآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله.
- التحول للسلوكيات الدفاعية و العدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحول دون إنجاح مشروعها و بالتالي إفشال خططها.

## 2-1- أشكال أخرى للمقاومة

- في حالة ما يكون التغيير مفاجئ تتولد لدى الموظفين ردود الفعل تضطربهم لتوظيف ذكائهم و خوفهم معا في تنوع مواقفهم العدائية نذكر منها:
- تكوين الجماعات اللارسمية المقاومة للتغيير .
  - نشر الإشاعات السلبية الموضحة لمخاطر التغيير بعد تضخيمها و المبالغة في أثارها.
  - الإستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم العدائية و إيصالها للرأي العام.
  - قد تتجه القوى المعارضة للتغيير لأساليب أكثر عنفا كالإضراب أو الإتصال بقوى خارجية للتدخل داخليا.

## 3- أسباب مقاومة التغيير

مقاومة التغيير لها أسباب عدة منها :

### 3-1- ليس بالامكان أحسن مما كان<sup>2</sup>

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

### 3-2- مخاوف فقد مزايا مكتسبة

قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقد شئ ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية ، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات ، أو نمط اشراف مريح، وفي هذه

<sup>2</sup> مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، 2000 ، ص 501.



الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير اهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

### 3-3- فقدان الثقة وقصور الفهم

سيعارض الافراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تُفقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

### 3-4- اختلاف تقييم التغيير ونتائجه

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطط التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.

### 3-5- تغيير في محتوى الوظيفة<sup>3</sup>

يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى البعض منهم، ويولد لديهم شعوراً بفقدان بعض هويتهم.

### 3-6- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة

يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلبياً على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلبياً على الأداء.

### 3-7- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل

كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتوفر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها.

<sup>3</sup> القريوتي، محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص342.

### 3-8- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام

العمل في العيادات يكون غالبا في الفترة الصباحية، بينما العمل في المستشفيات يكون على مدار الساعة.

### 3-9- تغيير في المعتقدات السائدة

تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.

هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير و هي على النحو التالي:

- تباين القدرات المعرفية و الإدراكية للأفراد و إختلاف رؤيتهم و تصوراتهم للحالة الجديدة البديلة.
- تباين و تعارض المصالح و الأهداف الشخصية و كذلك الأساليب التي يعتمد عليها الأفراد لتحقيقها في ضوء خبراتهم و تجاربهم و خلفياتهم الإجتماعية و التعليمية و الوظيفية.
- مستوى الأمن الوظيفي الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية و مدى تمتعهم بما يسمى نطاق الأمان و حجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم بما يتوقعه هؤلاء في ظل التغييرات المحتملة.
- الغموض الذي يحيط بالتغييرات المتوقعة أو نقص المعلومات حولها أو عدم المشاركة الفاعلة في دراستها و إقرارها.
- الأسباب النفسية: و هو ما يتعلق بأنماط الشخصية و مدى النضج و الإستقرار و الإنفتاح أو التعصب لدى العاملين.
- الأسباب الإجتماعية: تعكس مدى التمسك بالعادات و التقاليد التي تشكل بكل ما هو جديد ومستحدث.
- الأسباب الإقتصادية: تبنى على حسابات الربح و الخسارة لما يترتب على التغييرات المرتقبة من مصالح للبعض و ضرر للبعض الآخر.

تكون الإدارة العليا هي المنفردة و الضاغطة بإتجاه التغيير بينما المقاومة و ردود الفعل غالبا ما تصدر عن المستويات الدنيا التي غالبا ما تشكك في نوايا القيادات وفقا لخبراتها السابقة عندما يتم التغيير بكتمان و سرية.

- إذا كان التغيير منطلقا أو مطروحا من قبل المستويات الدنيا و مساندا بمنظمتهم و اتجاهاتهم المهنية و النقابية أو مدعوما من قبل الزبائن و المتعاملين من المنظمات فكثيرا ما تقف القيادات متحفظة بإتجاه هذا التغيير و تحاول أن تتستر على مواقفها أو تتظاهر بدعمها.
- قد تكون المستويات الوسطى من العاملين و خاصة القيادات الإشرافية عالقة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا و يظل موقفها صعبا لكونها تتعرض لضغوط الرؤساء و المرؤوسين ممن تتعارض مواقفهم.

#### 4- إيجابيات مقاومة التغيير<sup>4</sup>

- لم تعد مقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر سلبية و ضارة كما كانت المنظمات والقيادات التقليدية تقترض أو تضن، لذلك أصبحت النظريات و الدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير و التي نوجزها في:
- تحفيز النقاش و الحوار و تبادل الآراء حول الأسباب و الوسائل و التوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم و يكسب المعلومات و يكشف عن الخبرات و الإتجاهات لإستقطاب القوى الفاعلة و احتوائها في عملية التغيير حيث أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية و غير المعلنة أشد خطرا على التغيير من المقاومة الظاهرة و المعلنة.
  - تنشيط التنافس و إثارة الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد و الوحدات و إظهار الطاقات والقدرات و توسيع أساليب التفكير و طرح البدائل.

<sup>4</sup> جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 57.

و في هذا الإطار إنقسم المفكرون إلى فريقين:

**الفريق الأول** و المتمثل في المفكرون الكلاسيكيون: يقول أن المقاومة هي السبب الرئيسي وراء إخفاقات التغيير.

**الفريق الثاني** و المتمثل في المفكرون السلوكيون: يرى أن المقاومة ليست بالضرورة مشكلة وعائقا و لا سلوكا سلبيا و غير مرغوب لإحداث التغيير.

#### 4-1- إيجابيات مقاومة التغيير عند السلوكيون:

- تنبه و تلفت النظر إلى نقاط الضعف و الخلل بالتغيير المقترح.
- تسهم في إجراء التصحيح و المراجعة لسد الثغرات قبل وقوعها.
- تعبر عن إهتمام و حرص الفئات المقاومة في المشاركة.
- تشجيع الإدارات عن البحث عن طرق أفضل لإحداث التغيير.
- تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.

يرى السلوكيون أن مقاومة التغيير ليست بعيدة عن الصحة و ليست حتمية و إنما تكون في طبائع البشر و فطرتهم و بالتالي هي مواقف طبيعية و ضرورية للأساليب الخاطئة في فرض التغيير من الأعلى و تجاهل المستويات التنظيمية و التشغيلية المعنية بتنفيذ التغيير و ترجمة خطته و قراراته.

## 5- إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي<sup>5</sup>

بما أن المنظمات تواجه أنواع مختلفة من المقاومة فإن على قياداتها و الجهات المعنية أن تدرس الموقف و تشخصه للجوء إلى الإستراتيجيات المناسبة، و قد تستعين بأكثر من إستراتيجية واحدة في آن واحد عبر مراحل إدارتها و تعاملها مع الجهات المتحالفة معها أو ضدها و من هذه الإستراتيجيات نجد:

### 5-1- الإستراتيجية العقلانية: أو ما يسمى ( التثقيف و الإتصال) القائمة على التوعية و التثقيف

و الإتصالات عبر الإجتماعات و المحاضرات و حلقات النقاش و عرض الحقائق و المعلومات.

### 5-2- الإحتواء و المشاركة: (الدمج و المشاركة) المسبقة أو اللاحقة بإتاحة الفرص أمام الفئات أو

الأفراد ممن لديهم آراء مغايرة لإعداد البدائل و مناقشة الإحتمالات و الإستماع لما هو مقنع من الأفكار و الإنتقادات.

### 5-3- التسهيل و الدعم و تقديم المساعدة للجهات التي ستواجه صعوبات تستلزم التكيف ومواجهة

التحديات المرافقة للتغيير و تمكينهم من فرص بديلة (إخضاعهم للتدريب أو تعويضهم عما سيفقدونه).

### 5-4- المساومات و المفاوضات (التفاوض و الإتفاق) و تبادل التنازلات و الإتفاق على حلول

وسط تجعل جميع الأطراف متفقة على التغيير و في نفس الوقت تقلل السلبيات المحتملة للحد الأدنى أو تجعل المصالح المتحققة للجميع على قدر من التوازن.

### 5-5- المناورة و المخادعة أو التحايل و المكر و التلاعب بالوعود و بالإتفاقيات لإغراء

المقاومة لأن تتراجع عن مواقفها (في حدود التكتيك الزمني) حتى يصبح الزمن في غير صالحها.

<sup>5</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص 61-64

-زيد منير عبيو، ادارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص ص 43-45

تستخدم مثل هذه الإستراتيجية في منظمات القطاع الخاص و لا ينصح المنظمات العامة بإتباعها. عندما لا تكون الإستراتيجيات الخمسة السابقة فاعلة في التعامل معها يتم إستخدام القوة وتصفية الحسابات و تفريق الصفوف أو إبعاد العناصر الفاعلة فيها (تصفية المقاومة).

#### 6- تصنيفات المقاومة<sup>6</sup>

يمكن أن تكون المقاومة:

- داخلية أي من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين.
- خارجية يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المؤسسة و يستفيدون من خدماتها.
- سرية عندما تكون أسبابها شخصية.
- علنية عندما تكون جماعية بعد الإتفاق على الإمتناع و خلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو إنخفاض معدل الإنتاج أو القيام بعمليات التخريب.

<sup>6</sup> Michel Barabel, Olivier Meier , Manager: Les Meilleurs Pratiques de Management, Dunod, Paris, 2006, P407.

## الفصل السابع

## الفصل السابع: التغيير الإستراتيجي

تسعى المؤسسات عادة إلى إجراء تعديلات و تغييرات على إستراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها ، و يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المؤسسة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

### 1- تعريف التغيير الإستراتيجي<sup>1</sup>

عرف (George 1996) التغيير على أنه عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة.

أما (Hill and Jones 1999) فحددا التغيير الإستراتيجي على أنه عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة اتجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

عرف (Robbins and Couler 2004) التغيير الإستراتيجي بأنه كل تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. فالتغيير الإستراتيجي هو التغيير في الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة و رسالتها و فلسفتها و ثقافتها المشتركة فيما يخص النمو، الجودة، الإبتكار و القيم التي تخص العاملين و إحتياجات الفئات المستفيدة و التقنيات المستخدمة.

أما (Lishen 2009) فالتغيير الإستراتيجي في المنظمة حسبه هو إدارة إستباقية للتغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة بوضوح ، فهو إذن البحث الإستباقي عن طرق جديدة للعمل التي يجب على الجميع إعتماها لتتجاوز الروتين العادي للمنظمة و هذا من أجل أن تكون أفضل، البقاء على قيد الحياة، التحسين و التنافس، النمو، زيادة الأرباح.

<sup>1</sup> طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين، التغيير الإستراتيجي و إنعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 69، 2008، ص 64.



و بالنظر لاتساع مدى و حجم تأثير التغيير الإستراتيجي على المنظمات فقد بات نجاحها مرهونا بالكيفية التي تدير بها تلك المنظمات هذا التغيير.

## 2- مستويات أو تصنيفات التغيير الإستراتيجي<sup>2</sup>

صنفت مستويات التغيير الاستراتيجي بحسب عمق التغيير و حجمه وفقا لمجموعة من المفكرين ومنهم:

### 1-2- Certo and al (1995): صنفا التغيير الإستراتيجي إلى أربعة مستويات:

- التغيير الإستراتيجي الروتيني: يتمثل في عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون.

- التغيير الإستراتيجي المحدود: و يتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام.

- التغيير الإستراتيجي الجذري: إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المنشآت أو المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة.

- إعادة التوجه التنظيمي: يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات و كم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية و هذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة، كما يتطلب تطوير مجموعة جديدة من المهارات و التكنولوجيات.

2-2- Keven and Gerry (1997) : صنفا التغيير الإستراتيجي إلى مستويين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري.

3-2- Hill and Jones (2001) : صنفا التغيير الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي تطوير عمليات الإدارة، إعادة هندسة عمليات الأعمال و الإبداع في الأعمال.

<sup>2</sup> طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين، المرجع نفسه، ص 65.

2-4- أما (Thompson 2003) : فقد أشار إلى خمس مستويات هي تغيير القيم و الثقافة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير النظم و قواعد الإدارة، و تغيير الإستراتيجيات الوظيفية.

### 3- عوامل نجاح التغيير الإستراتيجي<sup>3</sup>:

لكي يحدث التغيير المطلوب بنجاح يحتاج الأمر إلى أن يتم الإهتمام بأبعاد التغيير (المحتوى، التنفيذ، السياق) بشكل مستمر، كما يتطلب الأمر المرونة حتى يمكن من إعادة صياغة أو إدخال تغييرات أو تعديلات أثناء مراحل العمل المختلفة، فالتغيير الإستراتيجي الناجح يتوقف على مدى نجاح عوامل مركزية رئيسية مترابطة بنسب تحقيق متفاوتة و يمكن تلخيص عوامل نجاح التغيير الإستراتيجي فيما يلي:

- التقييم البيئي: المتمثل في الرقابة المستمرة على البيئة الخارجية و الداخلية (معرفة نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و الدراسة المستمرة للمنافسين).
- الربط بين الإستراتيجيات الموضوعية و عمليات التغيير: معرفة الإستراتيجيات التي تسير عليها المؤسسة و أخذها في الإعتبار عند القيام بعملية التغيير.
- قيادة التغيير: و يتم من خلال خلق مناخ سليم و مناسب للتغيير، بالإضافة إلى التنسيق بين الأنشطة و التوجيه و وضع جداول محددة للقيام بالأعمال المطلوبة.
- الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تشعر الموظفين بأنهم أشخاص ذوو قيمة.
- الاتساق العام: إستراتيجية التغيير يجب أن تتسم بالتوافق و وضوح الأهداف، كما يجب أن تكون متلائمة مع البيئة الداخلية و الخارجية و تستطيع الصمود في وجه المنافسة.

<sup>3</sup> سليمان بن حمد البطحي، المهارات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 01، 2014، ص ص 8-9.

#### 4- إستراتيجيات التغيير الإستراتيجي:

يعتمد نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة و متأنية أو بصورة مفاجئة و طارئة على الإستراتيجيات المتبعة في إحداثه و من الإستراتيجيات التي يمكن إعتادها عند إحداث التغيير هي:

**4-1-1 إستراتيجيات التغيير المتدرج<sup>4</sup>:** و هي من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة و هي تتأثر بعوامل عديدة منها مهارات، قدرات العاملين ورغبتهم بالمشاركة و ثقافة المؤسسة و التشجيع المستمر و عليه يمكن إستخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجيات التغيير المتدرج كالتالي:

#### 4-1-1-1 إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق

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

#### 4-1-2-1 إستراتيجية المشاركة المركزة

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

<sup>4</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص354.  
- محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص210.

#### 4-1-3 - إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية)

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقناع الأشخاص أو المؤسسة، بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب ن هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

#### 4-1-4 - إستراتيجية أسلوب الإجبار

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا و بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

يمكن تمثيل الاستراتيجيات السابقة في الجدول التالي:

الشكل رقم (01): إستراتيجية التغيير المتدرج

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
<p>الإقناع أو التوعية: الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو عدم إقناع الأشخاص بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه و خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير ، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من مقاومته و من الأساليب المستخدمة التدريب الذي يهدف إلى تغيير إتجاهات الفرد و مواقفه (حاجز التغيير هو عدم إقناع الأفراد و بالتالي يستخدم القائد التوعية و التثقيف لإزالة المخاوف و تنمية الولاء).</p>	<p>مشاركة واسعة: السماح للأفراد في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير (إشراك الأفراد في عملية التغيير بعد التعريف به)</p>	منخفضة
		درجة الإلحاح أو ضرورة التغيير
<p>الإجبار: يرى المدير أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها اتجاهات تأخذ وقتا طويلا و بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع نسيان الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير (ليس لديه الوقت مع أسلوب الإجبار)</p>	<p>مشاركة مركزة: في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين بحيث يجتهد الأفراد المهمون في إنجاح عملية التغيير و الحصول على مشاركتهم و في نفس الوقت التركيز على الإتصال مع باقي الأفراد (ليس لديه الوقت مع إشراك البعض)</p>	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات محمد بن يوسف النمران (2006).

4-2- إستراتيجيات التغيير البنيوي: يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم بحيث بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً و لنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

#### 4-2-1- إستراتيجية البراعة القيادية<sup>5</sup>

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

#### 4-2-2- إستراتيجية الإقناع<sup>6</sup>

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين فيها يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن العاملون يحملون فكراً عقلانياً، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

<sup>5</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 211.

<sup>6</sup> Johan .R Shermerhorn, Richard N. Osborn, Claire de Billy, comportement humain et organisation, 2<sup>eme</sup> édition, village mondial. Canada. 2002. P 504.

4-2-3 - إستراتيجية الإلزام<sup>7</sup>

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإلزام بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير .

4-2-4 - الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية)<sup>8</sup>

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية و هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا انه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية<sup>9</sup>:

يحمل أفكار تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما سندرهم عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر، فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عامل الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.

ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

<sup>7</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 212.

<sup>8</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، المرجع نفسه، ص 213.

<sup>9</sup> Johan .R Shermerhorn, Richard N. Osborn, Claire de Billy, op.cit. P 504.

الشكل رقم (02): إستراتيجية التغيير البنوي

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
<p>مشاركة واسعة الإقناع: المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية، بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير(التغيير ليس ضروري لأن المؤسسة ليست في أزمة و بالتالي القائد يسعى لإتحاد بين العاملين و خلق الثقة بين كافة المستويات).</p>	<p>إستراتيجية (أسلوب) الإقناع: تكون المؤسسة في أزمة و جميع العاملين فيها يدركون هذه الأزمة، القائم على التغيير سيفكر أن العاملون يحملون فكرا عقلانيا، و أن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم و قراراتهم، و سيظن أيضا أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا ستؤدي بهم إلى قبوله (المؤسسة في أزمة مع إدراك العاملون لها و بالتالي نجد أن العقل هو السائد في التصرفات و القرارات)</p>	منخفضة
		درجة الإلحاح أو ضرورة التغيير
<p>الدكتاتورية (القصرية): يعد الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير و إنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عند الضرورة و من أجل البقاء يعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الإهتمام بالروح المعنوية و القائم على التغيير في هذه الحالة يجد نفسه في الظروف الآتية: يحمل أفكار تقوم على أن الناس يتعاملون بناءا على مصالحهم الخاصة، فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عامل الربح و الخسارة، و بالتالي يقوم بالضغط عليهم و تهديدهم أو إغرائهم (مصلحة العاملين أو المنظمة يختار المنظمة و يضغط على العاملين بالتهديد والإغراء).</p>	<p>إستراتيجية البراعة القيادية: المؤسسة لا تعيش في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب (يستعمل القدرة الإدارية مع ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير).</p>	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات محمد بن يوسف النمران (2006).



## 5- نماذج التغيير الإستراتيجي

تتعرض المؤسسة في العصر الحديث إلى تعقيدات سريعة تتطلب منها سرعة في الاستجابة والتكيف معها بتوازن مع ملاحظة المؤسسة لأثرها على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، من هذا المنطلق تم صياغة نماذج للمؤسسة في إطار التغيير، إلا أن هناك مشكلا يتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن اختلاف المؤسسة والبيئات سوف يؤدي بالضرورة إلى ان النموذج الذي حقق النجاح لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن لجميع المؤسسات اعتماده.

5-1- نماذج التغيير في ظل إستراتيجية التغيير المتدرج<sup>10</sup>

المؤسسات التي تسمح لها بيئتها بإتباع إستراتيجية التغيير التدريجي يكون أمامها عدد من الخيارات التي تتناسب هذا النوع من التغيير الإستراتيجي، والتي يمكن توضيحها كالتالي :

## 5-1-1- نظرية تغيير نظم العلاقات الفنية الاجتماعية

هذه النظرية هي إحدى نظم التغيير التي تنظم تصميم العمل لزيادة فعالية المؤسسة، بحيث توصي النظرية بأن التغيير المقترح يجب أن يشمل تغيير الأدوار أو جهود العمل أو العلاقات الفنية في بيئة العمل بالمؤسسة، بحيث تكون علاقات العمل الفنية الجديدة متنافسة مع العلاقات الاجتماعية السابقة للأفراد الذين سيعملون وفق إطار فني لتنفيذ العمل الجديد، ويتم تدريجيا حتى يحدث التناسق المطلوب.

<sup>10</sup> حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي والإستراتيجيات، الدار العربية للنشر، الطبعة الثالثة ، الأردن، 2014، ص 126.

### 5-1-2- إدارة الجودة الشاملة

هي أيضا إحدى نظم تصميم العمل، إدارة الجودة الشاملة هي نظم و تقنيات تم تصميمها بواسطة الاستشاري الأمريكي Edwards Deming يتم بموجبها إحداث عمليات ترقية مستمرة بغرض تطوير فعالية مرونة فريق العمل بالمؤسسة.

### 5-1-3- مرونة فريق العمل

هي أساليب تغييرية من شأنها جعل فريق العمل المسؤول عن تنفيذ كافة الأعمال الضرورية اللازمة لإكمال العملية التصنيعية متوافقا وتدرجيا حتى يتعامل أفراد فريق العمل مع بعضهم البعض بطريقة مرنة وسلسة ، ويتم ذلك بصياغة أساليب رقابية مرنة للجودة مع استحداث نظم للقاءات دورية بين فريق العمل للتفكير والتشاور من أجل تطوير الإنتاج والإنتاجية.

### 5-2- نماذج التغيير في ظل إستراتيجية التغيير البنوي<sup>11</sup>

لإستراتيجيات التغيير البنوي أيضا ما يلائمها من نماذج تغييرية تتناسب مع طبيعة وبيئة عمل هذا النوع من الإستراتيجيات، منها ما يلي:

### 5-2-1 إعادة هندسة العمليات: يستخدم تعبير إعادة الهندسة للتعبير عن عملية إعادة التصميم

والمتمثل في إعادة التفكير بصورة شاملة لإجراء إعادة التصميم الجذري لكافة عمليات المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تحول دراماتيكي إيجابي في كافة مؤشرات كفاءة و فعالية المؤسسة مثل الانخفاض الكبير في التكاليف، زيادة كبيرة في سرعة العمليات التشغيلية اللازمة لتنفيذ العمل، أو ارتفاع مقدر في جودة المنتجات وهكذا، وهذا الأمر يستلزم أن يقوم القائم بالتغيير بالنظر إلى جذور المشكلة و العمل على

<sup>11</sup> حسن محمد أحمد مختار، المرجع نفسه، ص ص 127-128.

معالجتها بدلا من النظر في وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة، و يجب التمعن في كافة عمليات المؤسسة ككل عند التفكير في إعادة الهندسة.

#### 5-2-2- الهندسة الإلكترونية

يقصد بالهندسة الإلكترونية محاولة المؤسسة لاستخدام كافة أشكال نظم المعلومات الحديثة بغرض تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة، وينطبق على ذلك ما يسمى بالشركة الإلكترونية عبر وسائط الإنترنت.

#### 5-2-1- إعادة هيكلة المؤسسة

المقصود بإعادة هيكلة العمليات تلك الأعمال التي يقوم بموجبها قادة المؤسسات بتغيير جهود العمل وعلاقات السلطة و المسؤولية و إعادة تصميم هيكل و ثقافة المؤسسة لتحسين فعالية المؤسسات.

#### 5-2-2- الابتكار

الابتكار هو استخدام كافة قدرات المؤسسة وكذلك القدرات الإدارية المتاحة فيها لإنتاج منتجات جديدة كليا تلبي حاجات العملاء أو تطوير أساليب إنتاج جديدة أو عمليات حديثة تنصب كلها في صالح الاستجابة الكاملة لحاجات العملاء والمستهلكين.

#### 6- دورة الحياة التنظيمية و التغيير الإستراتيجي<sup>12</sup>

تعطى فكرة دورة الحياة الأولوية للعمر التنظيمي و التطور خلال الوقت لتحديد إطار إستراتيجيات التخطيط الطارئ.

التغيير هنا له مفهوم انتقالي يفهم على ضوء تحليل التنظيمات خلال وقت معين.

<sup>12</sup> دافيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، و مراجعة: شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2001، ص ص

تتاقش وجهات نظر (Greiner 1972) أن التنظيمات تتبنى إستراتيجيات تغيير تطويرية متزايدة في أوقات الاستقرار و إستراتيجيات التغيير الثوري بين فترات زمنية مختلفة و ينظر إلى دورة الحياة على أنها العملية الحتمية للبيروقراطية أثناء نمو التنظيمات و عندما يبدأ التنظيم البيروقراطي الرسمي في الفشل تكون المرحلة النهائية في دورة الحياة بمثابة إجراء التغيير الإستراتيجي لكسر حالة البيروقراطية التي لا يمكن تجنبها و فيما يلي وصف موجز لنموذج دورة الحياة:

**6-1-1 - مرحلة المفاولة أو الإنتاج:** المهمة الأولى في هذه المرحلة هو إنتاج سلعة أو خدمة وبالتالي نجاح المنظمة يؤدي إلى النمو و إلى تعيين أفراد جدد (تحديث الثقافة التنظيمية) و الأفراد بدورهم بحاجة إلى إدارة و تؤدي هذه البدائل إلى تحجيم النمو و البقاء أو النمو و تعيين مديرين محترفين.

**6-2-2 - مرحلة الجماعة:** في هذه المرحلة تبدأ المنظمة تأخذ شكلها و ذلك ب :

- البدء بتعريف الإدارات و الوظائف.
- البدء بمبدأ تقسيم العمل ليسود التنظيم.
- تحول المديرين المحترفين إلى قادة أقياء.
- تزايد النمو و الذي أصبح مرتبط بظهور الحاجة إلى الرقابة على الإدارة و التفويض.
- بدأت المنظمة في دعم مكانتها بتوزيع المهمات الداخلية.

**6-3-3 - مرحلة التشكيل:** تتسم أنظمة الإتصالات و الرقابة بالطابع الرسمي. و تشمل هذه المرحلة على:

- البدء بالتمييز بين مهمات الإدارة العليا و صنع القرارات المتعلقة بالعمليات.
- ظهور البيروقراطية التي تشمل هياكل المرتبات و برامج المكافآت و الحوافز و ذلك بوجود أنظمة التنسيق و الرقابة.

- تعدد مستويات المدرج التنظيمي و نظام التقارير و حدود التدخل للإختيار و إستقلال المديرين في المستويات الدنيا.

- إستمرار المؤسسة في النمو لكن ببطء و قرب نهاية هذه المرحلة.

- تصبح البيروقراطية عبئا ثقيلًا و تظهر الحاجة إلى تحرير الهيكل منها.

#### 6-4- مرحلة الإتقان: هي مرحلة التغيير الإستراتيجي

- تصل المؤسسة إلى منطقة مستوية على منحى نموها (مرحلة ثبات).

- تبدأ مظاهر التدني في الأداء بالظهور.

- بدأت الضغوطات على المديرين (الذين اعتادوا التعامل مع الهياكل البيروقراطية) لتعلم مهارات

جديدة لتحقيق التغيير كالأخذ بالعمل الجماعي، تقييم الذات و مواجهة المشكلة.

- سرعة دوران و إحلال المديرين الأقدم.

#### 7- طبيعة التغيير و الابتكار<sup>13</sup>

جلبت المنافسة المحلية و الخارجية تأكيدًا على الابتكار و التغيير في المنظمات، فسعت الكثير من

المنظمات لتغيير و تطوير إستراتيجية سلعها و خدماتها أو إبتكار سلع و خدمات جديدة.

و بالأخذ بعين الإعتبار مفاهيم التغيير و الابتكار فإنه يكون من الضروري و المفيد التمييز بين

المصطلحين: فالتغيير هو أي بديل للوضع الراهن، أما الابتكار فهو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين

العملية أو السلطة أو الخدمة و يمكن أن تقدم فكرة التحسين من قبل الأفراد المطلوبين للعمل و هذا

يعتبر إبتكارًا.

جميع الإبتكارات تشير للتغيير لكن ليس جميع التغييرات هي إبتكارات بإعتبار أن التغيير يمكن أن لا

يتطلب أفكارًا جديدة أو يقود إلى تحسينات هامة.

<sup>13</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 60-61

الإبتكارات في المنظمات يمكن أن تمتد من الإختراقات الجذرية الجديدة مثل التكنولوجيات. عملية الإبتكار غالبا ما تكون لديها حدود تنظيمية لأن التطوير و التطبيق يتطلبان أكثر من وحدة وزيادة في تعقيد الجهود و لهذا السبب هناك حاجة للمدراء ليس فقط لفهم الجوانب الرئيسية للتغيير بل أيضا لتخطيط الحاجات الخاصة لعملية الإبتكار، و بهذا نجد أن القوى المؤثرة في الإبتكار والتغيير تتنوع بين عوامل خارجية و عوامل داخلية:

**7-1- القوى الخارجية:** تؤثر بشكل متكرر على الحاجة للتغيير و الإبتكار مثال قررت الكثير من المطاعم التخفيض في الأعمال نتيجة عوامل في البيئة مثل التقدم التكنولوجي و التطورات الثقافية الإجتماعية و بذلك فبعض القوى الخارجية يمكن أن تضغط على المنظمة بهدف التغيير في الطرق التي تكون أقل مما هو مرغوب و هذه القوى غالبا ما تتيح تطبيق الأفكار الإبتكارية في المنظمات.

**7-2- القوى الداخلية:** تتطور القوى الداخلية للتغيير و الإبتكار نتيجة تنوع المصادر فبعض هذه القوى تتضمن تبديل الإستراتيجية و الخطط و الصعوبات الأخلاقية التي يمكن أن تنشأ بسبب سلوكيات العمال و القرارات التي تستلزم التغيير و الإبتكارات و تغييرات الثقافة التنظيمية و إعادة التنظيمات و التقدم التكنولوجي و تغييرات القيادة.

## الفصل الثامن

## الفصل الثامن: دراسات حالة

## 1- دراسة حالة رقم 01 عن شركة Merck للأدوية

تتخصص الشركة العملاقة Merck في المنتجات الصيدلانية، وعلى مدار السنين أسهمت بحوث التجديد والابتكار والتطوير في استحداث الكثير من العقاقير التي أحدثت ضجة مثل عقار Mevacor الذي يُستخدم لخفض نسبة الكوليسترول في الدم و الذي حقق عائداً تقدر بـ 11 مليار دولار، و كان الدكتور Roy Vagelos وهو باحث مشهور رئيس هذه الشركة و الذي مهد الطريق أمام تطوير الكثير من العقاقير الجديدة، و غيرها من شركات الأدوية الكبرى عانت Merck من مشكلات كبيرة من قبل المستهلكين ومؤسسات الرعاية الصحية فيما يخص خفض سعر الأدوية الذي أدى إلى خفض الأرباح في أكبر شركات الأدوية، وشرعت Merck في البحث عن إستراتيجية جديدة لإنعاش الشركة وسط هذه البيئة التنافسية. و كجزء من الخطة الإستراتيجية الجديدة للشركة Merck ، قرر Vagelos تعيين R.J.Markham والذي كان خبيراً تسويقياً ذكياً منصب الرئيس التنفيذي متخطياً بذلك أربعة من مديري القمة يسبقون Markham في الأقدمية و كانوا مرشحين لهذا المنصب، كل هذا كان إدراكاً من Vagelos أن التسويق هو المفتاح لتحقيق الربحية في المستقبل في هذه الصناعة. و بهذا القرار اعتقد Vagelos أن Markham هو أفضل من يتولى صياغة إستراتيجية الشركة لمواجهة هذه البيئة التنافسية الجديدة. وقد ارتفع Markham سريعاً في السلم الوظيفي في الشركة اعتماداً على نجاحه في ترويج المنتجات و إقناع العملاء الأقوياء مثل مؤسسات الرعاية الصحية للاستمرار في وصف عقاقير Merck الغالية الثمن، و بهذا وصف Vagelos الرئيس التنفيذي Markham بممثل التغيير معتقداً أن بمقدور Markham تغيير اتجاه الشركة، و يقدم لها طريقاً جديداً للمنافسة.



غير أن المفاجئة كانت سبابة لهذا الاعتقاد، حيث لم تمر سنة إلا و أعلنت شركة Merck فجأة

استقالة Markham ، فما الذي حدث؟

قرر Markham أن Merck يجب أن تقوم بإنتاج خط جديد من الأدوية العامة و التي تقرر بيعها مع العقاقير المميزة للشركة، و بهذه الطريقة يمكن لـ Merck طرح أدوية بأسعار منخفضة لمؤسسات الرعاية الصحية، و تظل محتفظة بنصيبها من سوق الماركات المرتفعة الثمن. كما اقترح شراء (Medco) الشركة المتخصصة في توريد الأدوية العامة عن طريق الطلب بالبريد لعملاء مؤسسات الرعاية الصحية، ولقد ارتكزت إستراتيجية التسويق الجديدة التي صاغها Markham على السيطرة على عمليات إنتاج وتوزيع الأدوية العامة، و بهذا اعتقد Markham أن هذه الإستراتيجية المزدوجة فيما يخص الإنتاج والتوزيع للأدوية العامة مع الاحتفاظ باكتشاف العقاقير الجديدة ستحقق منافع كبيرة.

في المقابل أدرك مديروا القمة أنهم قد يتعرضون لخسارة أكبر إذا ما اتجه Markham للاستعانة بمديرين جدد لديهم توجهات إنتاجية و تسويقية ، و الذين سيحولون شركة Merck إلى منتج الأدوية العامة، وبهذا شكّل مديروا القمة تحالفا لإقناع Vagelos أن Merck ستلقى المتاعب من جراء التغييرات التي يقدمها Markham ، وأنه على الشركة أن تستعيد تركيزها على مجال البحوث. وبهذا قررت الشركة إنهاء تجربتها، و قدم Markham استقالته و نشبت المعركة حول أعلى منصب في الشركة.

أسئلة لمناقشة الحالة:

حل الحالة المطروحة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1-كيف حدث التغيير في شركة Merck؟

2-ما نوع (شكل) المقاومة في شركة Merck ، و ما أسبابها؟

3- ما نوع التغيير التنظيمي الذي تجسد في الشركة؟

4- ما هو الأسلوب المتبع من طرف مدير الشركة؟ و ما هو الأسلوب المتبع من طرف مديروا

القمة اتجاه Markham حول تحويل شركة Merck إلى منتج الأدوية العامة؟ و ما هو الأسلوب

المتبع من طرف مديروا القمة بشكل عام؟

5- من هي الجهة المرشحة التي يمكن أن يكون منها الرئيس الجديد لـ Merck، و لماذا ؟

6- قدم حوصلة عامة عن تحليل الشركة؟

### حل تفصيلي لدراسة الحالة عن شركة Merck للأدوية

تتخصص الشركة العملاقة Merck في المنتجات الصيدلانية، وعلى مدار السنين أسهمت بحوث

التجديد والابتكار و التطوير في استحداث (إستراتيجية الشركة) الكثير من العقاقير التي أحدثت

ضجة مثل عقار Mevacor الذي يستخدم لخفض نسبة الكولسترول في الدم و الذي حقق

عائدات تقدر ببلايين الدولارات، و كان الدكتور Roy Vagelos وهو باحث مشهور رئيس هذه

الشركة و الذي مهد الطريق أمام تطوير الكثير من العقاقير الجديدة، و كغيرها من شركات

الأدوية الكبرى عانت Merck من مشكلات كبيرة من قبل المستهلكين ومؤسسات الرعاية الصحية

فيما يخص خفض سعر الأدوية الذي أدى إلى خفض الأرباح في أكبر شركات الأدوية، و شرعت

Merck في البحث عن إستراتيجية جديدة لإنعاش الشركة وسط هذه البيئة التنافسية. و كجزء من

الخطة الإستراتيجية الجديدة للشركة Merck ، قرر Vagelos (أسلوب التوجيه أو أسلوب القوة

و الإكراه) تعيين R.J.Markham والذي كان خبيرا تسويقيا ذكيا منصب الرئيس التنفيذي

متخطيا بذلك أربعة من مديري القمة يسبقون Markham في الأقدمية (تغيير داخلي و جذري)

(مستوى الامن الوظيفي و حجم الحماية) و كانوا مرشحين لهذا المنصب، كل هذا كان إدراكا

من Vagelos أن التسويق هو المفتاح لتحقيق الربحية في المستقبل (الإستراتيجية الجديدة) في

هذه الصناعة. و بهذا القرار اعتقد Vagelos أن Markham هو أفضل من يتولى صياغة إستراتيجية الشركة لمواجهة هذه البيئة التنافسية الجديدة. وقد ارتفع Markham سريعا في السلم الوظيفي في الشركة اعتمادا على نجاحه في ترويج المنتجات و إقناع العملاء الأقوياء مثل مؤسسات الرعاية الصحية للاستمرار في وصف عقاقير Merck الغالية الثمن، و بهذا وصف Vagelos الرئيس التنفيذي Markham بممثل التغيير معتقدا أن بمقدور Markham تغيير اتجاه الشركة، و يقدم لها طريقا جديدا للمنافسة. غير أن المفاجئة كانت سباقا لهذا الاعتقاد، حيث لم تمر سنة إلا و أعلنت شركة Merck فجأة استقالة Markham ، فما الذي حدث؟

قرر Markham (أسلوب التوجيه أو القوة و الإكراه) أن Merck يجب أن تقوم بإنتاج خط جديد من الأدوية العامة و التي تقرر بيعها مع العقاقير المميزة للشركة (تغيير جزئي) ، و بهذه الطريقة يمكن ل Merck طرح أدوية بأسعار منخفضة لمؤسسات الرعاية الصحية، و تظل محتفظة بنصيبها من سوق الماركات المرتفعة الثمن. كما اقترح شراء (Medco) الشركة المتخصصة في توريد الأدوية العامة عن طريق الطلب بالبريد لعملاء مؤسسات الرعاية الصحية، ولقد ارتكزت إستراتيجية التسويق الجديدة التي صاغها Markham على السيطرة على عمليات إنتاج وتوزيع الأدوية العامة، و بهذا اعتقد Markham أن هذه الإستراتيجية المزدوجة فيما يخص الإنتاج والتوزيع للأدوية العامة مع الاحتفاظ باكتشاف العقاقير الجديدة ستحقق منافع كبيرة.

في المقابل أدرك مديروا القمة أنهم قد يتعرضون لخسارة أكبر إذا ما اتجه Markham للاستعانة بمديرين جدد لديهم توجهات إنتاجية و تسويقية (أسلوب التنبؤ Proactif) ، و الذين سيحولون شركة Merck إلى منتج الأدوية العامة، وبهذا شكّل مديروا القمة تحالفا لإقناع Vagelos أن Merck ستلقى المتاعب من جراء التغييرات التي يقدمها Markham ، وأنه على الشركة أن

تستعيد تركيزها على مجال البحوث والتطوير (أسلوب **Reactif**). وبهذا قررت الشركة إنهاء تجربتها، و قدم Markham استقالته و نشبت المعركة حول أعلى منصب في الشركة (الصراع).

### حل الحالة المطروحة من خلال الإجابة على الأسئلة:

1- مر التغيير في شركة Merck وفقا لنموذج **Edgar Schein** فيما يخص: التغيير على مستوى الافراد (إعادة تشكيل الأفكار و السلوكيات مع الحفاظ على الهوية والذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض)، التغيير على مستوى المنظمة (اتفق Schein مع Lewins عندما قال: « لا نستطيع فهم و استيعاب أي نظام على حقيقته الا بعد ان نحاول تغييره » ).

### 2- نوع أو شكل المقاومة:

- التمسك بالوضع القائم و الدفاع عنه و رفض البدائل.
- معارضة الجهة المؤيدة للتغيير و التشكيك بنواياها و مقاصدها.
- التقليل من ايجابيات التغيير المتوقع و تبيان سلبياته.
- كثف الأخطاء و الآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله.

### أسباب المقاومة:

-تباين و تعارض المصالح و الأهداف الشخصية و كذلك الأساليب التي يعتمدها الأفراد لتحقيقها في ضوء خبراتهم وتجاربهم و خلفياتهم الاجتماعية و التعليمية و الوظيفية.

-مستوى الأمن الوظيفي الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية و مدى تمتعهم بما يسمى نطاق الأمان و حجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم مقارنة بما يتوقعه هؤلاء في ظل التغييرات المحتملة.

3- نوع التغيير التنظيمي الذي تجسد في الشركة: **تغيير داخلي، جذري، جزئي، استراتيجي** ومن ثم **هيكلي (إعادة توزيع السلطة و المسؤوليات)** (مع الإشارة إلى هذا التغيير التنظيمي في النص) ....

4- أ) **الأسلوب المتبع من طرف مدير الشركة: أسلوب التوجيه:** قائد التغيير يتخذ أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير، أو **أسلوب القوة و الإكراه** لان عملية إعداد و قيادة التغيير تكون من طرف فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تغيب الاستشارة أو مشاركة الفاعلين الآخرين، التغيير هنا يكون مفروض و غير قابل للنقاش و تستعمل السلطة لفرضه. ب) **الأسلوب المتبع من طرف مديروا القمة اتجاه Markham** حول تحويل شركة Merck إلى منتج الأدوية العامة: **اسلوب التنبؤ Proactif** . يكون التوقع و التنبؤ بالتغيير و الإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من فرصه و تجنب تحدياته. ج) **الأسلوب المتبع من طرف مديروا القمة بشكل عام: أسلوب Reactif** وهو استجابة إدارة الشركة للتغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من آثاره السلبية....

5- أ) **الجهة المرشحة التي يمكن أن يكون منها الرئيس الجديد لـ Merck: من المرجح أن يكون الرئيس الجديد لـ Merck من بين أفراد قسم البحوث و التطوير.** ب) **لأن الشركة العملاقة Merck تتخصص في إنتاج الكثير من العقاقير المميزة و الغالية الثمن، و بالتالي فإن نجاح Merck قد تأسس على مهاراتها في مجال البحوث و التطوير عن طريق بحوث التجديد والابتكار و التطوير التي ساهمت في استحداث الكثير من العقاقير الجديدة المميزة و الغالية الثمن، و بهذا استطاعت شركة Merck أن تكتسب صورة ذهنية مميزة كشركة مرتفعة السعر، وظلت محتفظة بنصيبتها من سوق الماركات المرتفعة الثمن.**

## 6- حوصلة عامة عن تحليل الشركة:

من خلال دراسة حالة شركة Merck فقد لمسنا نوع من التغيير الإستراتيجي و هذا عندما حاول Markham تغيير إستراتيجية Merck اتجاه التسويق بدلا من البحوث و التطوير و التي كان لها أثر كبير في نشوب صراع بين أعضاء فريق الإدارة العليا في شركة Merck ، حيث تجسد فيما بعد في شكل مقاومة.

بصفة عامة كان تركيز إستراتيجية Markham الجديدة على التسويق بدلا من البحوث والتطوير (تغيير داخلي، جذري، استراتيجي و هيكلي) أثرا كبيرا في وجود مقاومة بين أعضاء فريق الإدارة العليا في Merck على مستويين: (أولا) أن نجاح Merck قد تأسس على مهاراتها في مجال البحوث و التطوير، و بدأ علماء الشركة و خاصة مديرو القمة المسؤولين عن البحوث والتطوير في إظهار شعورهم بالاستياء اتجاه إستراتيجية Markham التسويقية الجديدة التي أبعثت الموارد عن أنشطتهم و أفقدتهم هيبتهم (مقاومة في تباين و تعارض المصالح) ، كما اعتقد أيضا مديري القمة في أن إنتاج أدوية عامة سيقبل من شأن الصورة الذهنية للشركة و التي لا تتسجم مع الصورة المميزة لـ Merck كشركة مرتفعة السعر (تغيير الإستراتيجية).

(ثانيا) واجه Markham مقاومة من مديري القمة في Merck بشأن اقتراحه شراء (Medco) لان التغييرات الإستراتيجية هذه بدت مبالغ فيها في أعين مديري القمة و كذلك الرئيس Vagelos ، وأنها تتطلب رسالة جديدة للشركة و كذلك قيادة جديدة من المديرين (تغيير جذري) الذين يهتمون بتكاليف التسويق و لديهم توجه إنتاجي، و الذي سيهدده مباشرة قوة أوضاع مديري القمة الذين يهتمون بالبحوث والتطوير، وهؤلاء المديرين فقدوا وضعهم الوظيفي عندما أعلن Vagelos تعيين Markham الرئيس التنفيذي و شعروا بالاستياء لذلك (مستوى الأمن الوظيفي و حجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم بما يسمى نطاق الأمان).

شرح مديرو القمة في مقاومة التغييرات التي كان Markham قد اقترحها وبدعوا بالتكتل ضد الإستراتيجية الجديدة، وشكلوا تحالفا لإقناع Vagelos أن Merck ستلقى المتاعب من جراء التغييرات التي يقدمها Markham ، وبهذا قررت الشركة إنهاء تجربتها، و قدم Markham استقالته.

## 2- دراسة حالة رقم 02 عن شركة TINCO

صُنفت الشركة TINCO الكائنة بتكساس سنة 1991 في المركز 27 بين أفضل 500 شركة محققة مبيعات تقدر بـ 14 بليون دولار، حيث تمثلت أنشطتها و عملياتها في شكل خليط متجانس يغطي عدة مجالات مثل الغاز الطبيعي و بناء السفن، تصنيع أجزاء و قطع غيار السيارات، و الكيماويات و معدات الزراعة. و في سنة 1991 تولى السيد Michael Walsh منصب رئيس الشركة حيث عرفت الشركة خلال نفس الفترة خسائر كبيرة و تدني في الأرباح لعدة سنوات متتالية، حيث قدرت الخسارة في عام 1991 بـ 732 مليون دولار. و كانت مهمة Walsh تتجسد في تصحيح مسار TINCO و إعادة تنظيم و هيكله أصولها الثابتة.

كان Walsh معتادا على التعامل مع التحديات التي تعيق تغيير الشركات الكبرى، فقد نجح في تصحيح مسار شركة Union Pacific. وقد قرر أعضاء مجلس إدارة TINCO الاستعانة به لما له من سمعة طيبة يتمتع بها في مجال قدرته على التغيير. و بدأ Walsh بتحليل مشكلات شركة TINCO للوقوف على أسباب ظهورها، و اكتشف وجود قصور في الهيكل التنظيمي و النمط الثقافي للشركة، الأمر الذي أدى إلى تدني أداء أقسام التشغيل. فمثلا كانت Case التي تتولى صناعة المعدات الزراعية تعاني من مشكلات الأداء الضعيف و كانت تسهم بشكل كبير في ضعف الأداء العام للشركة. و للحفاظ على بقاء الشركة و استمرارها اتجهت الإدارة العليا إلى تحويل أرباح قسمي الكيماويات و أجزاء السيارات والاعتماد عليها كدعم لكل أنشطة الشركة. ونتيجة لذلك لم يتوفر لمديري هذين القسمين الحافز الكافي لتحسين أداء قسميهما و التعاون مع الأقسام الأخرى و تقاسم الموارد و القدرات.



من أجل تغيير سلوك المديرين و التغلب على القصور الذاتي الذين أديا إلى تحميل الشركة خسائر بشكل مستمر أدرك Walsh أنه يتعين عليه إعادة تنظيم و هيكله العلاقات فيما بين الأقسام.

بدا Walsh من القمة حيث اتجه إلى تغيير اتجاهات المديرين و سلوكهم. أولاً: قام بوضع مجموعة من الضوابط الإنتاجية، و أوضح أن الأهداف التي تم صياغتها سوف تخضع للمراقبة والتدعيم. ثانياً: قام باستحداث نظام يتألف من فرق، يجتمع مديروا مختلف الأقسام من خلالها لاستعراض و نقد أداء كل مدير منهم. ثالثاً: عمل على تبسيط الهيكل الوظيفي للشركة، فالغى ثلاث طبقات من الهيكل الوظيفي الذي يضم مديري العموم، و ذلك حتى يقترب من الأقسام ويهيئ الفرصة لرؤساء الأقسام للعمل كفريق إداري واحد.

بعد إجراء عملية إعادة التنظيم و الهيكله اتجه Walsh إلى وضع المزيد من الضوابط فيما يخص أداء مديري الأقسام في إطار لامركزي . و في نفس الوقت جعلهم أكثر مسؤولية عن قراراتهم، حيث إن أداء المديرين قد أصبح واضحاً للرئيس التنفيذي و مديري القمة الآخرين. و نتيجة لذلك توفر لمديري الأقسام حافزاً أكثر لتحسين الأداء العام، استمرت جهود Walsh على صعيد التغيير على كل مستويات الشركة. و من أجل تغيير الاتجاهات والسلوك على مستوى الأقسام قام بوضع نظام عُرف باسم فرق الجودة لكل قسم من أقسام الشركة، و يتوقع من كل موظف مشارك في فرق الوظائف المتداخلة أن يبحث عن حلول لتحسين مستويات الجودة و تخفيض النفقات.

قرر Walsh اعتماداً على فلسفته في الإدارة بإلغاء بعض المزايا الخاصة بمديري القمة مثل غرف الطعام الخاصة واليخوت الفخمة و الطائرات و السيارات الفارهة. حاول Walsh التخلص من النمط الثقافي القديم الذي كان يؤدي إلى انتشار الفتور و اللامبالاة، حيث شرع المديرون

والموظفون في ظل هذا النظام الثقافي في عدم مس الأوضاع القائمة وتجنب مواجهة مشكلات الشركة.

بفضل جهود Walsh فيما يتعلق بإعادة التنظيم و الهيكلية، فان احتمالات استمرار ارتفاع معدلات الأرباح على مدار السنوات التالية واردة. كما أن خبرة مديري TINCO و موظفوها و مساهموها للتغلب على عقبات التغيير في الشركة تشير إلى إمكانية جني مكاسب كبيرة من وراء تلك العملية.

#### أسئلة لمناقشة الحالة:

لتصحيح وضع الشركة TINCO قام السيد Walsh بمجموعة من التغييرات الإستراتيجية والتنظيمية في ظل ظروف كانت سائدة في الشركة و في تلك الفترة. بالاعتماد على الإجراءات التي قام بها السيد Walsh قم بتحليل الحالة المطروحة، ثم قدم حوصلة عامة عن تحليل الشركة؟

#### حل تفصيلي لدراسة الحالة عن شركة TINCO

صُنفت الشركة TINCO الكائنة بنكساس سنة 1991 في المركز 27 بين أفضل 500 شركة محققة مبيعات تقدر بـ 14 بليون دولار، حيث تمثلت أنشطتها و عملياتها في شكل خليط متجانس يغطي عدة مجالات (1- إستراتيجية الشركة) مثل الغاز الطبيعي و بناء السفن، تصنيع أجزاء و قطع غيار السيارات، والكيماويات و معدات الزراعة. و في سنة 1991 تولى السيد Michael Walsh منصب رئيس الشركة حيث عرفت الشركة خلال نفس الفترة خسائر كبيرة وتدني في الأرباح لعدة سنوات متتالية، حيث قدرت الخسارة في عام 1991 بـ 732 مليون دولار. و كانت مهمة Walsh تتجسد في تصحيح مسار TINCO و إعادة تنظيم و هيكلية أصولها الثابتة (2- مجال التغيير)، (تغيير جزئي).

كان Walsh معتادا (3-قائد التغيير) على التعامل مع التحديات التي تعيق تغيير الشركات الكبرى، فقد نجح في تصحيح مسار شركة Union Pacific. وقد قرر أعضاء مجلس إدارة TINCO الاستعانة به (4-أسلوب التعاون و المشاركة) لما له من سمعة طيبة يتمتع بها في مجال قدرته على التغيير (5-نوع التغيير) . و بدأ Walsh بتحليل مشكلات شركة TINCO للوقوف على أسباب ظهورها، و اكتشف وجود قصور في الهيكل التنظيمي و النمط الثقافي للشركة، الأمر الذي أدى إلى تدني أداء أقسام التشغيل. فمثلا كانت Case التي تتولى صناعة المعدات الزراعية تعاني من مشكلات الأداء الضعيف وكانت تسهم بشكل كبير في ضعف الأداء العام للشركة. و للحفاظ على بقاء الشركة و استمرارها اتجهت الإدارة العليا إلى تحويل أرباح قسمي الكيماويات و أجزاء السيارات (6-أسلوب القوة و الإكراه) والاعتماد عليها كدعم لكل أنشطة الشركة. و نتيجة لذلك لم يتوفر لمديري هذين القسمين الحافز الكافي لتحسين أداء قسميهما و التعاون مع الأقسام الأخرى و تقاسم الموارد و القدرات (7-مقاومة).

من اجل تغيير سلوك المديرين و التغلب على القصور الذاتي الذين أديا إلى تحميل الشركة خسائر بشكل مستمر أدرك Walsh انه (8-أسلوب Proactif) يتعين عليه إعادة تنظيم وهيكله العلاقات فيما بين الأقسام. بدأ Walsh من القمة حيث اتجه إلى تغيير اتجاهات المديرين وسلوكهم (9-نموذج قيادة التغيير). أولا: قام بوضع مجموعة من الضوابط الإنتاجية، و أوضح أن الأهداف التي تم صياغتها سوف تخضع للمراقبة و التدعيم. ثانيا: قام باستحداث نظام يتألف من فرق، يجتمع مديروا مختلف الأقسام من خلالها لاستعراض و نقد أداء كل مدير منهم. ثالثا: عمل على تبسيط الهيكل الوظيفي للشركة فالغى ثلاث طبقات من الهيكل الوظيفي الذي يضم مديري العموم، و ذلك حتى يقترب من الأقسام و يهيئ الفرصة لرؤساء الأقسام للعمل كفريق إداري واحد. (10-إستراتيجية التشارك في القوة) (تغيير جزئي)

بعد إجراء عملية إعادة التنظيم و الهيكله اتجه Walsh إلى وضع المزيد من الضوابط فيما يخص بأداء مديري الأقسام في إطار لامركزي . و في نفس الوقت جعلهم أكثر مسؤوليه عن قراراتهم، حيث أن أداء المديرين قد أصبح واضحاً للرئيس التنفيذي و مديري القمة الآخرين. و نتيجة لذلك توفر لمديري الأقسام حافزا أكثر لتحسين الأداء العام (11-أسلوب التفويض و التوجيه).

استمرت جهود Walsh على صعيد التغيير على كل مستويات الشركة (12-تغيير شامل، تغيير كلي). و من اجل تغيير الاتجاهات والسلوك على مستوى الأقسام قام بوضع نظام عُرف باسم فرق الجودة لكل قسم من أقسام الشركة، و يتوقع من كل موظف مشارك في فرق الوظائف المتداخلة أن يبحث عن حلول لتحسين مستويات الجودة و تخفيض النفقات. (13-إستراتيجية أو أسلوب المشاركة و ليس أسلوب التعاون)، (أسلوب Proactif).

قرر Walsh اعتمادا (14-أسلوب التوجيه أو الإكراه) على فلسفته في الإدارة بإلغاء بعض المزايا الخاصة بمديري القمة مثل غرف الطعام الخاصة و اليخوت الفخمة و الطائرات و السيارات الفارهة (15-تغيير جزئي، مع احتمال ظهور مقاومة). حاول Walsh التخلص من النمط الثقافي القديم الذي كان يؤدي إلى انتشار الفتور و اللامبالاة، حيث شرع المديرون و الموظفون في ظل هذا النظام الثقافي في عدم مس الأوضاع القائمة و تجنب مواجهة مشكلات الشركة.

بفضل جهود Walsh فيما يتعلق بإعادة التنظيم و الهيكله، فان احتمالات استمرار ارتفاع معدلات الأرباح على مدار السنوات التالية واردة. كما ان خبرة مديري TINCO و موظفوها و مساهمونها للتغلب على عقبات التغيير في الشركة تشير إلى إمكانية جني مكاسب كبيرة من وراء تلك العملية. (16-أسلوب Proactif).

ملخص عن تحليل حالة شركة TINCO

1-إستراتيجية الشركة

2- مجال التغيير: تغيير استراتيجي و هيكل (تغيير جزئي)

3- قائد التغيير: السيد Michael Walsh

4- أسلوب التعاون و المشاركة

5- نوع التغيير: تغيير إرادي يحدث بمبادرة إدارة المؤسسة يمثل خيار استراتيجي معن عنه

وواضح يستخدم إستراتيجية الفعل المسبق الذي يتطلب فهم و إدراك محيط المؤسسة الداخلي

والخارجي

6- أسلوب القوة و الإكراه

7- مقاومة بسبب تعارض في المصالح

8- أسلوب Proactif

9- نموذج قيادة التغيير: يبدأ من القمة لتحسين أداء المؤسسة

10- إستراتيجية التشارك في القوة: تقوم على مشاركة أفراد المؤسسة في الإدارة العليا لتحديد

الأهداف و البدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة (تغيير جزئي)

11- أسلوب التفويض و التوجيه الذي يكون مناسب عندما تقوم المؤسسة بالتعديل الهيكلي ويتميز

بالسرعة في اتخاذ القرارات).

12- تغيير شامل (تغيير كلي)

13- إستراتيجية أو أسلوب المشاركة: هو استشارة او تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه

التغيير لتحقيق التزامهم و ليس أسلوب التعاون و الذي يعني إشراك تام للعمال في تحديد ما يجب

تغييره والطريقة اللازمة للتغيير حيث كلما كان عدد العاملين المساهمين في التغيير كبيرا كلما كان

هناك إمكانية التزامهم بالتغيير و كلما كان هناك إمكانية في إقناع البقية بضرورة التغيير (أسلوب

Proactif).

14- أسلوب التوجيه أو الإكراه

15- تغيير جزئي، مع احتمال ظهور مقاومة بسبب سحب منهم بعض الصلاحيات

16- أسلوب Proactif

حوصلة عامة عن تحليل الحالة المطروحة:

أدرك Walsh أن الأساليب التي كانت TINCO تعتمد عليها على صعيد الهيكل التنظيمي و النمط الثقافي كانت تشكل عقبات للتغيير. ومن اجل تغيير سلوك المديرين و التغلب على القصور الذاتي الذين أديا إلى تحميل الشركة خسائر بشكل مستمر أدرك Walsh انه يتعين عليه إعادة تنظيم و هيكل العلاقات فيما بين الأقسام.

و لاشك أن تلك التغييرات التي قام بها Walsh قد أدت إلى التخلص من القصور الذاتي الذي كان يتخلل الهيكل التنظيمي القديم لشركة TINCO ، كما أدى إلى خلق نمط ثقافي جديد والتخلص من النمط القديم الذي كان يؤدي إلى انتشار الفتور واللامبالاة ، حيث تشكل الأهداف والقيم العامة الغايات المنشودة بالنسبة لكل قسم.

و بهذا يمكن القول بأن جهود Walsh على صعيد التغيير قد لاقت نجاحا متميزا. و بالتالي قد تسمح لشركة TINCO بتحقيق أرباح قياسية خلال تلك الفترة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية

- 1- بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2016.
- 2- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، المعزز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005.
- 5- حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي والإستراتيجيات، الدار العربية للنشر، الطبعة الثالثة ، الأردن، 2014.
- 6- خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010.
- 7- دافيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، و مراجعة: شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2001.
- 8- درة عبد الباري، التغيير في المنظمات ، العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986 .
- 9- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999 ، ص313
- 10- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 11- زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 12- زيد منير عبوي، ادارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.
- 13- السالم، مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
- 14- سليمان بن حمد البطحي، المهارات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 01، 2014.
- 15- طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين، التغيير الإستراتيجي و إنعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 69، 2008.
- 16- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010.
- 17- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الدار العربي للنشر، مصر، 2006 .



- 18-فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في إدارة المدرسة، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 19-فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 20-فريد كورتل و أمال كحيله، إدارة التغيير في عالم التغيير، زمزم للنشر، و التوزيع، الطبعة الأولى 2015 عمان، الأردن.
- 21-القيوتي، محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22-لحسن ربحي، التخطيط للتغيير مدخل تنمية الإدارة، منشورات معهد الإدارة العامة، العدد 27 ، السعودية، 1980.
- 23-مأمون الدراكة وطارق النسلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
- 24-محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2006.
- 25-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 26-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 27-مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، 2000 .

## 2- باللغة الأجنبية

- 1-Bouhelal Fatima & Chenini Abderrahmane. (2018). Innovation Strategies, National Colloquium, 10 December Laboratory of SME Research & Innovation. University of Mascara. Algeria.
- 2-Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation, Tavistock Institute. London. England, pp 104-106.
- 3-Donald C. Hambrick, Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture, Strategic Management Journal, Vol. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership (Summer, 1989), pp. 5-15
- 4-Haiyang Li and Kwaku Atuahene-Gima, Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6 (Dec., 2001), pp. 1123-1134
- 5-Hambrick, D. 1989. Guest's editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. Strategic Management Journal, Special Issue, 10, 5-15.
- 6-Hill, C. W. L. & Hoskisson, R. E. 1987. Strategy and structure in the multiproduct firm. Academy of Management Review, 12(2), 331-341
- 7-J. T. Hage, Organizational Innovation and Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25 (1999), pp. 597-622.

- 8-Jay A. Conger, Inspiring Others: The Language of Leadership, The Executive, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1991), pp. 31-45
- 9-jean brillman, Les meilleurs pratiques du management au Cœur de performance, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, 2000.
- 10-Johan .R Shermerhorn, Richard N. Osborn, Claire de Billy, comportement humain et organisation, 2<sup>ème</sup> édition, village mondial. Canada. 2002.
- 11-John Kuada and Seth N. Buatsi, Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework, Journal of International Marketing, Vol. 13, No. 1 (2005), pp. 58-88
- 12-Jose-Luis Hervás-Oliver, Francisca Sempere-Ripoll and Carles Boronat-Moll, Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?, *Small Business Economics*, Vol. 43, No.4, Special Issue: Firm Growth and Innovation (December 2014), pp. 873-886.
- 13-Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and advanced business services as levers for competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 60, 11–16. P133.
- 14-Michel Barabel, Olivier Meier , Manager: Les Meilleurs Pratiques de Management, Dunod, Paris, 2006.
- 15-Mike Clayton, Super Models : Scott & Jaffe, the Change Grid , February 2007.
- 16-Narver John C. and Stanley F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- 17-Nicole Stragalas, Improving Change Implementation: Practical Adaptations of Kotter's Model , *OD Practitioner* Vol. 42 No. 1 2010, pp 31-39.
- 18-Olivier Meier et Al , *Gestion du Changement*, Dunod, Paris, France, 2007.
- 19-Otakar Ungerman, Jaroslava Dedkova, Katerina Gurinova, (2018), The Impact of Marketing Innovation on the Competitiveness of Enterprises in the Context of Industry 4.0, *Journal of Competitiveness*, Vol. 10, Issue 2, June, pp. 132 – 148.
- 20-R. A. Thiétart and B. Forgues, Chaos Theory and Organization, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory (Jan. - Feb., 1995), pp. 19-31
- 21-Richard R. Nelson, Evolutionary Theories of Cultural Change: An Empirical Perspective, January 18, 2005.
- 22-Richard Reed and Robert J. Defillippi, Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1 (Jan., 1990), pp. 88-102
- 23-Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows? *ZEW Discussion Papers*, 07-052.
- 24-Tanya Stoyanova, Strategic Change Management and the Use of Internal Communication: The case of HP, Thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, October, 2011.
- 25-Torben Schubert, Marketing and Organisational Innovations in Entrepreneurial Innovation Processes and their Relation to Market Structure and Firm Characteristics, *Review of Industrial Organization*, Vol. 36, No. 2 (March 2010), pp. 189-212
- 26-W. Glenn Rowe, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 81-94
- 27-Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May-June.