

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

**التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي**
دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف
دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف-

إشراف: أ.د. بوعبد الله لحسن

إعداد: برباش توفيق

لجنة المناقشة

بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
بوعبد الله لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	مشرفا ومقررا
بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عتابة 1	مناقشا
بورعدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
قاسمي كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

2016 - 2015

اهداء

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
والدتي الكريمة أطال الله وبارك في عمرها
إلى من كان لي عوناً على الخير
والدي العزيز أطال الله وبارك في عمره
إلى من كانت لي سنداً ودافعاً
زوجتي العزيزة جزاها الله كل خير
إلى من هم قرّة عيني
أبنائي (خليل، هبة، يحيى) رعاهم الله
إلى الإخوة والأخوات وزوجاتهم وأبنائهم حفظهم الله
أهدي هذا العمل المتواضع

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وعلى آل بيته وصحبه أجمعين.

أشكر الله تبارك وتعالى أولاً أن مكّني ووفّقني لإتمام هذا العمل بعد أن منّ عليّ بروح الصبر ورزقني قوة الإرادة.

أشكر ثانياً الأستاذ لحسن بوعبد الله الذي أشرف على هذا العمل طيلة فترة انجازه ولم يدخر جهداً في النصح والتوجيه.

الشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة على تشرفهم بقراءة هذا العمل العلمي وتقييمه وتقديم الملاحظات التي سنستفيد منها مستقبلاً، وأخص بعضهم ممن كان لي سندا قويا بملاحظاته العلمية الدقيقة ونصائحه المنهجية البناءة وحتى بانتقاداته المستمرة المشجعة والدافعة لإنهاء هذا العمل.

الشكر لكافة زملائي الأساتذة وإطارات المؤسسات الذين مدوا لي يد العون خلال الدراسة الميدانية.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الاهداء
ب	الشكر
ج	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الاشكال
س	المقدمة العامة
الفصل الأول: تقديم البحث	
2	مقدمة
3	1-1. مشكلة وتساؤلات البحث
5	1-2. فرضيات البحث
6	1-3. اهمية البحث
6	1-4. اهداف البحث
7	1-5. المنهج المتبع
7	1-6. الدراسات السابقة
16	1-7. ما يميز الدراسة الحالية
16	1-8. صعوبات البحث
17	1-9. هيكل البحث
19	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي	
21	مقدمة
22	1-2. مفهوم التغيير التنظيمي ودوافعه

22	1-1-2. مفهوم التغيير التنظيمي
22	1-1-1-2. التعريف اللغوي والاصطلاحي للتغيير
24	2-1-1-2. تعريف التغيير التنظيمي
25	2-1-2. دوافع التغيير التنظيمي
25	1-2-1-2. العوامل الداخلية
26	2-2-1-2. العوامل الخارجية
28	2-2. مجالات وأنواع التغيير التنظيمي
28	1-2-2. مجالات التغيير التنظيمي
30	1-1-2-2. التغيير الاستراتيجي
31	2-1-2-2. التغيير الهيكلي
32	3-1-2-2. التغيير التكنولوجي
35	4-1-2-2. التغيير الثقافي
37	2-2-2. أنواع التغيير التنظيمي
38	1-2-2-2. أنواع التغيير حسب درجة شموليته
39	2-2-2-2. أنواع التغيير حسب معيار سرعة إحداثه
42	3-2-2-2. أنواع التغيير حسب معيار درجة العمق
44	4-2-2-2. أنواع التغيير حسب Scholes وزملائه
48	3-2. مداخل ومقاومة التغيير التنظيمي
48	1-3-2. مداخل التغيير التنظيمي
48	1-1-3-2. إدارة الجودة الشاملة
50	2-1-3-2. إعادة الهندسة
53	3-1-3-2. إعادة الهيكلة
55	2-3-2. مقاومة التغيير
56	1-2-3-2. مفهوم مقاومة التغيير

58	2-2-3-2. أسباب مقاومة التغيير
60	3-2-3-2. نتائج مقاومة التغيير
62	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي: اختيار حتمي
64	مقدمة
64	1-3. البيئة الخارجية للمؤسسة
65	1-1-3. تعريف وخصائص البيئة الخارجية
66	1-1-1-3. تعريف البيئة الخارجية
67	2-1-1-3. خصائص البيئة الخارجية
72	2-1-3. مكونات البيئة الخارجية
73	1-2-1-3. البيئة العامة والبيئة الخاصة
87	2-2-1-3. البيئة الحقيقية والبيئة المدركة
89	3-1-3. المسح البيئي
90	1-3-1-3. تغير البيئة والحاجة إلى المعلومات
91	2-3-1-3. مراقبة البيئة والتحول إلى نظام اليقظة
95	3-3-1-3. طرق وأهداف اليقظة الاستراتيجية
99	2-3. ايكولوجيا المجموعات والتغيير التنظيمي
100	1-2-3. إسهامات Hannan & Freeman
100	1-1-2-3. مستويات التحليل لدى نظرية ايكولوجيا المجموعات
104	2-1-2-3. حاجة المنظمات إلى موارد المحيط
106	3-1-2-3. ايكولوجيا المنظمات ونظرية التطور
108	2-2-3. اسهامات Aldrich
112	3-2-3. انتقادات نظرية ايكولوجيا المنظمات
113	3-3. النظرية الموقفية

114	3-3-1. النظرية الموقفية في الفكر التنظيمي
115	3-3-2. إسهام Woodward J.
118	3-3-3. إسهام Burns & Stalker
121	3-3-4. إسهام Lawrence & Lorsch
124	3-3-5. انتقادات النظرية الموقفية
127	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: التغيير التنظيمي: اختيار استراتيجي
129	مقدمة
129	4-1. الرؤية الاستراتيجية ورؤية التغيير
129	4-1-1. ماهية الرؤية ومسؤولية إعدادها
129	4-1-1-1. ماهية الرؤية
137	4-1-1-2. مسؤولية إعداد الرؤية
139	4-1-2. رؤية التغيير والقائد الرؤيوي
139	4-1-2-1. طبيعة رؤية التغيير
142	4-1-2-2. القائد الرؤيوي
143	4-1-2-3. تبليغ رؤية التغيير
144	4-2. نظرية الاختيار الاستراتيجي
145	4-2-1. معارضة التيار الحتمي
146	4-2-2. مبررات تيار الاختيار الاستراتيجي
147	4-2-3. إسهامات Child في نظرية الاختيار الاستراتيجي
153	4-2-4. امتدادات نظرية الاختيار الاستراتيجي
155	4-2-5. انتقادات نظرية الاختيار الاستراتيجي
156	4-3. التطوير التنظيمي
157	4-3-1. ماهية التطوير التنظيمي وخصائصه

157	4-3-1-1. ماهية التطوير التنظيمي
162	4-3-1-2. خصائص التطوير التنظيمي
164	4-3-2. مجالات ومراحل التطوير التنظيمي
164	4-3-2-1. مجالات التطوير التنظيمي
167	4-3-2-2. مراحل التطوير التنظيمي
169	4-3-3. من التغيير المخطط إلى التحول التنظيمي
169	4-3-3-1. التطوير التنظيمي تغيير مخطط
171	4-3-3-2. من التطوير التنظيمي إلى التحول التنظيمي
173	4-3-4. انتقادات التطوير التنظيمي
175	4-4. نماذج التغيير المخطط
175	4-4-1. تعريف التغيير المخطط
179	4-4-2. نموذج Lewin
179	4-4-2-1. التعرف بالنموذج
179	4-4-2-2. مراحل النموذج
184	4-4-3. نموذج Kotter
184	4-4-3-1. التعرف بالنموذج
186	4-4-3-2. مراحل النموذج
193	خلاصة الفصل الرابع
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث
195	مقدمة
195	5-1. منهج الدراسة ومجتمع البحث
195	5-1-1. منهج الدراسة
196	5-1-2. مجتمع البحث وعينة الدراسة
196	5-1-2-1. مجتمع البحث

197	2-2-1-5. عينة الدراسة
198	2-5. أداة جمع معلومات الدراسة الميدانية (الاستمارة)
199	1-2-5. تصميم الاستمارة
199	2-2-5. صدق الاستمارة
201	3-2-5. ثبات الاستمارة
202	4-5. الأدوات الإحصائية المستخدمة
204	خلاصة الفصل الخامس
	الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
206	مقدمة
206	1-6. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل من مؤسسات الدراسة الميدانية والمبحوثين
206	1-1-6. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مؤسسات الدراسة
208	2-1-6. عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
210	2-6. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الميدانية
233	3-6. عرض وتحليل فروق محاور الدراسة حسب خصائص المؤسسات والبيانات الشخصية للمبحوثين
261	خلاصة الفصل السادس
	الفصل السابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
264	مقدمة
264	1-7. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمتابعة تغيرات البيئة
266	2-7. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى تهيئة المؤسسة لظروف التغيير وبناء رؤية لذلك
267	3-7. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بتعبئة الإدارة للأفراد ومرافقتهم في عملية التغيير
270	4-7. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى اكتفاء المؤسسات بتحقيق التكيف الآني من خلال عملية التغيير التنظيمي
272	5-7 مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى وجود فروق إزاء التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات والمبحوثين)

272	7-5-1. مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق بخصوص النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية)
273	7-5-2. مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق بخصوص النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب الخصائص الديموغرافية للمبحوثين
275	خلاصة الفصل السابع
	الخاتمة العامة
278	النتائج العامة للدراسة
280	الاقتراحات
283	المراجع
300	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع التغيير حسب Scholes وزملائه	45
02	مؤسسات الدراسة الميدانية حسب الحجم	206
03	توزيع مؤسسات الدراسة الميدانية حسب طبيعة النشاط	207
04	توزيع مؤسسات الدراسة الميدانية حسب طبيعة الملكية	207
05	توزيع المبحوثين حسب الصفة الوظيفية	208
06	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	209
07	توزيع المبحوثين حسب العمر	209
08	توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة	210
09	مدى اهتمام المؤسسات بتغيرات البيئة	211
10	مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير في المؤسسات	214
11	ترتيب العوامل الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسات	216
12	ترتيب التغيرات المهمة التي قامت بها المؤسسات خلال السنوات الأخيرة	217
13	الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسات	219
14	الهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسات	221
15	مفهوم التغيير لدى مسؤولي المؤسسات	222
16	التغيرات الأكثر إحداثا في المؤسسات	224
17	قيادة ومتابعة التغيير في المؤسسات	226
18	تحفيز الأفراد على قبول التغيير	228
19	مشاركة الأفراد في عمليات التغيير	229
20	دور الاتصال في عمليات التغيير في المؤسسات	231
21	دور التكوين في عمليات التغيير في المؤسسات	232
22	التغيرات الأكثر إحداثا حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين	234
23	التغيرات الأكثر إحداثا حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوثين	235
24	الهدف من عملية إحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين	236
25	الهدف من عملية إحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة	238

	الخدمة	
239	مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	26
240	مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	27
241	الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	28
243	الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	29
244	مفهوم التغيير لدى المسؤولين حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	30
245	مفهوم التغيير لدى المسؤولين حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	31
246	مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	32
247	مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	33
248	تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	34
250	تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	35
251	مشاركة الأفراد في عمليات التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	36
252	مشاركة الأفراد في عمليات التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	37
253	دور الاتصال في عمليات التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	38
255	دور الاتصال في عمليات التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	39
256	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في دور الاتصال في التغيير حسب حجم	40

	المؤسسة	
257	دور التكوين في عمليات التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	41
258	دور التكوين في عمليات التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	42
259	قيادة ومتابعة عمليات التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبجوثين	43
260	قيادة ومتابعة عمليات التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المبحوث والعمر ومدة الخدمة	44

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	اشكال إعادة الهيكلة	01
72	مكونات خاصية الاضطراب البيئي	02
161	خطوات طريقة البحث العملي	03

مقدمة عامة

تعمل مؤسسات اليوم في ظل ظروف متغيرة وبيئة غير مستقرة فرضت عليها قيودا جديدة منها العولمة بكافة اشكالها ومظاهرها والانفجار المعلوماتي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتغير القوانين وتبدل الثقافات

وإذا كانت هذه التغيرات تأخذ اشكالا عديدة منها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية ... وأنها تحدث على المستوى الوطني والدولي، فإنه من المؤكد أن بعض المتغيرات تؤثر بدرجة أكبر من غيرها على كل من يعمل في إطارها، مثل ما تمارسه التغيرات الاقتصادية والتقنية وما ينجر عنها من نتائج عديدة يمكن تلخيصها في زيادة حدة المنافسة التي أصبحت تميز أسواق مختلف المؤسسات.

ونتيجة لسيادة مثل هذه الظروف، فقد ازداد اهتمام الكثير من المؤسسات على اختلاف نشاطها وحجمها وشكلها القانوني ... بموضوع التغيير كسبيل لمواجهة التحولات البيئية التي تعمل في إطارها، وأداة لضمان بقائها وتكيفها ونموها من خلال إحداث التغيير المطلوب.

ويقدر اهتمام المؤسسات بالتغيير ازداد اهتمام الباحثين والدارسين بالموضوع على الرغم من أن بداية البحث فيه ترجع إلى نهاية النصف الأول من القرن الماضي، ويمكن تلخيص اهتماماتهم في التركيز على "ماذا نغير" و"كيف نغير" و"لماذا نغير"، ونعتقد بأن السؤال الأخير يكتسي أهمية معتبرة كونه يساعد على تحليل الأسباب الحقيقية الدافعة لإحداث التغيير ومن ثمة اقتراح حلول ومشاريع تغيير بناءً على هذه الأسباب.

وإذا كان التقسيم الأكثر شيوعا لمصادر التغيير هو تقسيمها إلى مجموعتين هي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وميل الكثير إلى الاعتقاد بأن ما يحدث من تغيرات وتحولات على مستوى متغيرات البيئة الخارجية هو الدافع الأساسي وقد يكون الوحيد لدفع المؤسسات والمنظمات إلى إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي إعطاء قوة التأثير للبيئة الخارجية، فإن بعض الباحثين يميل إلى إسناد قرار إحداث التغيير إلى قادة المؤسسات ومسؤوليها الذين لا ينتظرون تأثير العوامل الخارجية فيهم ليكون لهم رد فعل إزاءها من خلال التغيير وتحقيق التكيف، بل إن لهم الحرية والإرادة والاهداف الخاصة التي لا يختزلونها في التكيف الآني، وهم يسعون من خلال سلوكيات

استباقية إلى بناء وتصميم رؤية عن التغير المنشود والتحضير والتخطيط لكافة مراحل تنفيذه لتحقيق اهدافهم.

بعد التعريف بالتغيير التنظيمي سنعمل على شرح النظريات التي اجتهد أنصارها في البحث في قرار إحداث التغيير الذي تتخذه في وقتنا الحالي الكثير من المؤسسات والمنظمات، وتسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، حيث يُرجع تيار فكري هذا القرار إلى البيئة الخارجية التي اعطوها كامل السلطة على المؤسسات بدفعها إلى إحداث التغيير لضمان البقاء والتكيف أو يكون مصيرها الاندثار، ويسمى هذا التيار بالاحتمية، في حين تُرجع نظريات أخرى قرار إحداث التغيير لقيادة المؤسسات وبارادة منهم في تحقيق اهداف خاصة لا تُحصر في التكيف، ويسمى هذا التيار بالإرادية.

الفصل الأول: تقديم البحث

الفصل الأول: تقديم البحث

مقدمة

"التغيير هو الثابت الوحيد" عبارة عادة ما يذكرها علماء الاجتماع والاقتصاد وإدارة الأعمال وغيرهم في إشارة منهم إلى ظاهرة التغيير التي تميز الحياة البشرية في كافة جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... وبالتالي يمكن اعتبار التغيير عملية طبيعية وظاهرة عامة وشاملة تميز كل المجتمعات وتحدث في مختلف الأوقات.

والحقيقة أن التغيير الذي يمس المظاهر الاقتصادية هو الأكثر إدراكا ووضوحا من جانب الجماعات والافراد لشدة ارتباطها بحياتهم المعيشية، ولما كانت المؤسسات الاقتصادية إحدى خصائص المجتمعات المعاصرة فإنها لم تسلم هي كذلك من ظاهرة التغيير.

ومن المؤكد أن المؤسسات في عصرنا الحالي تواجه ظروفًا متغيرة وبيئة غير مستقرة وأصبحت تعمل في ظل أوضاع متقلبة وتعترضها قيود ومعوقات ... تحتم عليها التكيف معها، لضمان استمرارها من خلال إحداث التغيير المطلوب، الذي لم يعد في كثير من الحالات اختيارا بين يدي المؤسسة بل أصبح شرطا ضروريا لضمان بقائها واستمرارها.

إن هذا التغيير الذي تحدثه الكثير من المؤسسات والمسمى بالتغيير التنظيمي قد يشمل كل المؤسسة أو بعض أجزائها، كما قد يستهدف وسائل العمل أو ظروف وتنظيم العمل أو الهيكل التنظيمي أو سياسات واستراتيجيات الإدارة أو ذهنيات وسلوكيات الأفراد.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي بالنسبة للكثير من المؤسسات الاقتصادية يتم تحت تأثير ضغوط البيئة الخارجية وتكون غايته الأساسية تحقيق التكيف المطلوب، فإن مؤسسات أخرى تهتم بإحداث التغيير التنظيمي لتحسين أداءها من خلال التحضير والتخطيط له.

بمعنى آخر إن سلوك المؤسسات الاقتصادية تجاه التغيير التنظيمي يتباين فيما بينها، فبعضها لا يقوم بالتغيير إلا تحت ضغوطات وتطورات البيئة الخارجية، ويكون سعيه في ذلك تحقيق التكيف الآني مع هذه الظروف وبالتالي يكون هذا السلوك بمثابة رد فعل، لذلك يقال عنه انه سلوك حتمي تفرضه البيئة، وإلى جانب ذلك توجد مؤسسات أخرى ترغب في انجاز أنشطتها بشكل أفضل وتحسين أدائها ومركزها التنافسي ولا تكتفي من خلال إحداثها للتغيير التنظيمي استهداف التكيف

فقط، بل تسعى كذلك إلى تحقيق ما يسمى بالتكيف المستديم والتميز، وبذلك يكون سلوكها اراديا واستباقيا ضمن اختياراتها الإستراتيجية.

1-1. مشكلة وتساؤلات البحث

بحكم أن كل المؤسسات الاقتصادية تواجه عملية التغيير فان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يمكنها أن تمثل استثناءً لذلك، بل إنها في إطار تفاعلها مع بيئتها الخارجية نجدها تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث بها، بما يستوجب عليها العمل على إحداث التغيير التنظيمي المطلوب لمجاراة تلك التطورات.

خلال سيادة نظام الاقتصاد الإداري والمخطط للاقتصاد وسيادة القطاع العام، كانت اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في ظل حالة الاحتكار، وكانت بيئتها الاقتصادية تتميز بالاستقرار شبه التام وقلة أو انعدام ظاهرة المنافسة، غير أن بروز معطيات وظروف جديدة خلال نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، حتمت على السلطات العمومية الجزائرية القيام بإصلاحات عديدة في المجال التشريعي والاقتصادي والتجاري تمهيدا للتخلي عن النظام الاقتصادي المبني على القطاع العام.

إن من بين العوامل الأساسية التي دفعت بالسلطات الجزائرية إلى التمهيد للدخول في اقتصاد السوق هو الانخفاض الحاد في أسعار البترول خلال النصف الثاني من ثمانينات القرن الماضي وتراكم أزمة الديون، حيث فرضت عليها اللجوء إلى صندوق النقد الدولي والبنك العالمي لإعادة جدولة ديونها، وتجسدت الخطوات الأولى في برنامج التصحيح الهيكلي مع بداية التسعينات والذي تقلص في إطاره دور الدولة في المجال الاقتصادي وفتح مجال الاستثمار للقطاع الخاص الوطني والأجنبي، ثم تبع ذلك الاتفاق مع الاتحاد الأوروبي الذي بدأ العمل به منذ 2005.

إن مثل هذه التغييرات التي عرفها الاقتصاد الجزائري وتحولات البيئة الخارجية التي أصبحت تعمل في إطارها المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة، ستزيد من حدة المنافسة بعد الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وفي مواجهة هذه المنافسة المحلية والعالمية لجأت الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إحداث تغييرات تنظيمية سواء في المجال التكنولوجي أو التنظيمي أو السلوك والثقافي أو كلها معا.

بعد عرض المستجدات التي عرفتها البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية، ولجوء البعض منها إلى إحداث التغيير التنظيمي من خلال إعادة التأهيل أو إعادة الهيكلة أو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة أو إدخال تقنيات الإعلام والاتصال وغيرها من مشاريع التغيير، يحق لنا أن نتساءل عن طبيعة التغيير الذي أحدثته هذه المؤسسات، فهل كان بمثابة رد فعل للتأثيرات البيئية واستهدف أساسا تحقيق التكيف الآني، وبالتالي فهو سلوك حتمي فرضته التغيرات البيئية الخارجية، أم هو اختيار استراتيجي وسلوك إرادي واستباقي ضمن رؤية تغيير مخطط لها واختيار استراتيجي لم يُبنَ فقط على ضغوطات البيئة الخارجية، وإنما سعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز التكيف الآني إلى ما يمكن تسميته بالتكيف المستديم أو المستدام وحتى التميز.

وقد ارتأينا أن يكون المجال المكاني للدراسة الحالية مجموعة مؤسسات اقتصادية تقع بولاية سطيف للنظر في تجاربها مع التغيير التنظيمي وسبر آراء واتجاهات مسؤوليها تجاه متغيرات بحثنا.

لذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل التغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو رد فعل حتمي فرضته التأثيرات البيئية أم هو اختيار استراتيجي تحدده الإدارة؟

ويمكن تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمتابعة وتحليل التطورات البيئية التي تعمل في اطارها؟
2. هل تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالتغيير التنظيمي بناءً على رؤية واضحة؟
3. هل تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في التغيير؟
4. هل تكتفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتحقيق التكيف الآني؟

5. هل تختلف النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية) وخصائص المبحوثين (المنصب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة).

إن بحثنا هذا يهتم بمعرفة فيما إذا كان التغيير التنظيمي يمثل رد فعل من جانب المؤسسة تجاه التغيرات البيئية، أم هو سلوك ارادي واستباقي واختيار استراتيجي تتجاوز غايته تحقيق التكيف مع الأوضاع الآتية.

وخلاف ما تراه العديد من الدراسات الميدانية من أن ضغوطات البيئة الخارجية هي التي تمثل الدافع الرئيسي وقد يكون الوحيد لإحداث التغيير التنظيمي، فإن هذه الدراسة تريد معرفة درجة تأثير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهذه الضغوطات، وكذلك مدى وجود إرادة مسبقة وعمل مخطط لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق التكيف.

ونظرا لأهمية التغيير التنظيمي وضروريته وتأثيره في استمرارية المؤسسة ونموها، ولتأكدنا أن التغيرات والتحولات البيئية أصبحت دائمة ومستمرة، نرى أن التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسة يجب أن يكون عملية مقصودة ومخطط لها في مراحلها وإستراتيجيتها وأهدافها.

1-2. فرضيات البحث

بناء على تساؤلات البحث وضعنا خمسة فرضيات على النحو التالي:

1. تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمتابعة التطورات البيئية وتعمل على تشخيصها وتحليلها؛

2. تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالتغيير التنظيمي بناءً على رؤية واضحة؛

3. تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في التغيير؛

4. يتجاوز هدف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من التغيير التنظيمي تحقيق التكيف الآتي؛

5. تختلف النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية) وخصائص المبحوثين (المنصب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة).

1-3. أهمية البحث

رغم أن بداية الاهتمام بموضوع التغيير ترجع إلى فترات زمنية طويلة، فإن دراسته على مستوى المؤسسات الاقتصادية يكتسي دوما أهمية بالغة ويبقى موضوع بحث ودراسة متجددين لان التغيير كظاهرة وكعملية غير ثابت بل انه دائم الحدوث، بما يستوجب الاهتمام به وإحداثه وحسن ادارته بشكل دائم ومستمر، لذلك نرى ان من جملة الاهداف التي يسعى لتحقيقها البحث الحالي ما يلي:

- إبراز أهمية وضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإحداث التغيير التنظيمي.
- إبراز أهمية متابعة التطورات البيئية من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- بيان عدم كفاية العمل بمنطق سلوك رد الفعل تجاه التغيرات البيئية.
- إبراز أهمية التخطيط والتحصير للتغيير والعمل بمنطق الفعل الاستباقي.
- إبراز دور تعبئة ومرافقة العمال في إنجاح عملية التغيير.
- ومن الجانب النظري قد يساعد هذا البحث في توفير معلومات عن بعض النظريات المتعلقة بالتغيير التنظيمي التي تفتقد إليها المكتبة العربية خاصة ما تعلق بنظرتي إيكولوجيا المنظمات والاختيار الاستراتيجي.

1-4. اهداف البحث

من جملة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على مدى متابعة وتحليل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبيئة التي تعمل في اطرها.
- التعرف على العوامل الأكثر دفعا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإحداث التغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى التخطيط والتحصير المسبق للتغيير من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

• التعرف على مجالات التغيير التنظيمي التي تهتم بها أكثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

• التعرف على الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التغيير التنظيمي.

• تقديم الاقتراحات المناسبة لتدعيم السلوك الاستباقي تجاه تحولات وتطورات البيئة الخارجية، بمعنى حث المدراء على عدم الاكتفاء برد الفعل تجاه الظروف البيئية التي لا تتوقف عن التحول والتبدل، وتبني السلوكيات الاستباقية وجعل التغيير عملا مستمرا.

5-1. المنهج المتبع

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأدب النظري لما كُتب في الموضوع وتحليل البيانات المجمعة من الوسط الميداني عبر الاستثمارات التي وزعت على مجموعة من المسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي كانت لها تجارب مع إحداث التغيير خلال السنوات القليلة الماضية.

إن هذا المنهج بما يتيح من أدوات تحليل سيمكنا من وصف وتحليل محاولات التغيير التي انتهجتها هذه المؤسسات، ومعرفة مدى تبنيتها للتغيير المخطط واعتمادها على السلوك الإستباقي تجاه التغيرات البيئية.

6-1. الدراسات السابقة

تمكنا الدراسات السابقة من الاطلاع على أهم ما كتب عن موضوع البحث والاطلاع عن تلك الدراسات التي تقترب في طرحها لموضع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى معرفة ما يميزها عنها، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

- دراسة Gueguen (2001) بعنوان

Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet.

بعدما أشار الباحث إلى أن الدراسات التي اهتمت بعلاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل في اطرافها قد انقسمت بين تيار حتمي وآخر ارادي طوعي، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تدمج ضمن التيار الحتمي لضعف قدراتها وتأثرها الكبير بالقيود والمخاطر البيئية، سعى إلى محاولة قياس مدى وجود استراتيجيات إرادية وطوعية لهذا النوع من المؤسسات، وهذا بالاعتماد على تحديد الصفة الاستباقية للاستراتيجيات المعتمدة من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كما سعت الدراسة إلى قياس درجة الحرية في اختيار هذه الاستراتيجيات. ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار مجموعتين من المؤسسات واحدة تنشط في قطاع الانترنت وعددها 162، وأخرى تعمل في قطاعات نشاط مختلفة وعددها 80، وقد تم توزيع وتجميع الاستثمارات عن طريق الانترنت.

ومن بين ما توصلت إليه الدراسة نتيجتين هامتين هما:

- عدم تأكد التأثير المطلق للتأثيرات البيئية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند رسم استراتيجياتها؛
- ثبوت وجود إرادة مستقلة بمعنى وجود مساحة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجاوز تلك التأثيرات وتبني سلوكيات استباقية. وتوحي نتيجة البحث هذه إلى وجود تزاوج بين الحتمية البيئية والاختيارات التي يتبناها المدراء عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي من بينها قرار إحداث تغييرات تنظيمية مهمة. وإذا كانت هذه النتيجة تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي نتيجة تنطبق بدرجة أكبر على المؤسسات الكبيرة.

ومن بين ما قدمه الباحث كإجابة عن هذه النتيجة التي تخالف ما هو شائع في الكثير من الكتابات (من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحمل وتتأثر كلية بمحيطها) هو مرونتها الإدارية والتنظيمية التي يتمتع بها هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة إلى انتقائها للأسواق الأقل تنافسية، وهو ما أعطاها قدرة كبيرة على سرعة التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية.

كما ان الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مفهوم الجوارية *proximité* التي تتضمن إعطاء أهمية أكبر لما هو قريب وآني بدل التركيز على ما هو بعيد بما منحها قدرة على التحكم في إدارة بيئتها الضيقة.

- دراسة ريم رمضان (2005) بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية.

حاولت الباحثة الإجابة على السؤال الرئيسي لدراستها الذي تمثل في مدى اعتماد المنظمات السورية على خطط معينة ومبادئ علمية عند إحداثها لعملية التغيير، وفيما إذا كانت هناك خطط واستراتيجيات محددة مسبقا تواجه بها الإدارة مقاومة التغيير؟

وقد انطلقت الباحثة من ملاحظات ونتائج دراسات سابقة كانت قد اشارت إلى فشل العديد من محاولات التغيير بالمنظمات السورية ولم تكمل بالنجاح المنتظر، وكان من أسباب ذلك المقاومة الشديدة من جانب العمال، وبالتالي فإن معرفة كيفية إدارة كل من التغيير ومقاومته تعد من اختصاص إدارة المنظمة وتتطلب التعرف على الطرائق العلمية في ذلك.

تضمنت العينة التي تم اختيارها بصفة عشوائية 320 مفردة من مدرء الإدارات العليا والمتوسطة للعديد من المؤسسات السورية التي تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية والتابعة للقطاعين العام والخاص، وقد تمثلت الاستمارة التي تكونت من 125 سؤالاً الأداة الأساسية في جمع المعلومات الميدانية.

ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة ما يلي:

• أن المنظمات السورية العامة والخاصة تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، حيث ترتفع درجة تبني منظمات الأعمال في القطاع الخاص للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع العام، من خلال ضعف عملية التخطيط للتغيير في مراحل تنفيذه

• أن الإقبال على التغيير يتم بخطط عشوائية لا تعتمد في الغالب على أسس علمية؛

- أن من أسباب فشل التغيير في المنظمات السورية هو فشلها في اعتماد الأسس العلمية في إدارة التغيير التنظيمي.

- دراسة سلمى سيد احمد عبد الرحيم (2008) بعنوان تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة المؤسسات على ادارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجيات والنماذج المناسبة، وتحديد معوقات تنفيذ التغيير، ومن بين النماذج التي اعتمدها الباحثة نموذج Lewin ذي الثلاثة مراحل، كما سعى البحث إلى التعرف على مدى مرور التغيير الذي تقوم به المؤسسات بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة عليه.

وقد شملت الدراسة مجموعة مؤسسات صناعية وخدمية تقع في ولاية الخرطوم، وتضمنت توزيع نوعين من الاستثمارات واحدة موجهة لمديري الإدارة العليا وكان عددهم 82 والثانية موجهة الى افراد الإدارة الوسطى وكان عددهم 92 فردا، وهي الاستثمارات التي احتوت على أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وأخرى تتعلق بمحاور ومتغيرات الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن أكثر التغيرات حدوثا في المؤسسات محل الدراسة هي التغيرات التكنولوجية ثم تلتها التغيرات في الهيكل التنظيمي؛
- أن أهم الدوافع التي جعلت المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو إحداث التغيير هي عوامل البيئة الخارجية المحيطة مثل زيادة المنافسة، والتطورات التكنولوجية؛
- مداخل التغيير تباينت بنوع القطاع الإنتاجي (صناعة أو خدمات) الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- أن الإدارة العليا تقوم بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد بدائل الحلول وطرحها على المستويات الأدنى لاختيار انسبها؛
- أن المؤسسات اعتمدت خطة محددة واستخدامات نموذج واضح لإحداث التغيرات التي حدثت خلال فترة عمل المبحوثين في تلك المؤسسات؛

• أن من أهم الأسباب التي تدعو الأفراد العاملين إلى المقاومة هو ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير، وأن استخدام استراتيجية المشاركة والاتصال تسمح بالتغلب على مقاومة التغيير؛

- دراسة عبد السلام سميرة (2008) بعنوان

Du monopole au marché : cas d'EDF, entreprise en mutation.

فتح سوق الكهرباء في الاتحاد الأوروبي جعل الشركة الفرنسية للكهرباء تواجه منافسة كبيرة وفرض عليها الانتقال من حالة الاحتكار إلى العمل في سوق تنافسي مما دفعها إلى إحداث تغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وانماط التسيير كرد فعل لتغير الظروف السوقية والمخاطر التي نجمت عنها.

قامت الباحثة بتحليل التحولات التي أحدثتها الشركة الفرنسية بالتركيز أساسا على الاستراتيجية والتنظيم المعتمدين نتيجة تغير بيئتها الخارجية، من خلال الاعتماد على تحليل وثائق وسجلات المؤسسة ونتائج المقابلات ومعلومات الاستثمارة للكشف عن الدور الذي يلعبه المدير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والاجابة عن سؤال رئيسي مفاده هل أن إحداث التغيير التنظيمي هو استجابة لتحرير سوق الكهرباء في فرنسا أم يعكس وجود رؤية لدى مدراء هذه المؤسسة.

وكان من بين اهداف الدراسة تحليل عملية التكيف من الجانب الاستراتيجي والهيكل لشركة الكهرباء نتيجة التغير واللاتاكد البيئي الذي أصبحت تعمله فيه. وقد أسفرت الدراسة على جملة من النتائج كان من أهمها:

• زيادة الاهتمام بالتغيير في المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات والتطورات التي أصبحت تعمل في اطارها ودفعها إلى إحداث التغيير المطلوب لضمان البقاء؛

• سعي المؤسسة محل الدراسة لتبني توجه استراتيجي جديد يمكنها من التعامل مع الظروف البيئية الجديدة؛

• التأكيد على الدور الاستراتيجي للمدير صاحب الرؤية من خلال دوره في تحديد الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها؛

- بروز دور الرؤساء في الإدارة الوسطى لضمان تطابق الرؤية الاستراتيجية للمدراء وحقيقة الواقع الميداني؛
- ان نجاح الاستراتيجية لم يكن ليتحقق لولا تبني مشروع التغيير ومشاركة الجميع فيه.

- دراسة عمارة اميرة، بن سبع فوزي (2009) بعنوان

La mise en œuvre des pratiques socialement responsables: entre déterminisme et comportements proactifs.

اهتمت الدراسة بمعرفة ما إذا كانت الممارسات المسؤولة اجتماعيا التي تتبناها المؤسسات ترجع إلى قرار إداري حر، أم بسبب ضغوطات البيئة الخارجية وبالتحديد ضغط الأطراف ذات المصلحة.

وقد هدفت الدراسة التي تمت على المؤسسة الصناعية التونسية CIS التي تعمل في قطاع النسيج إلى بيان انها لا تكتفي بسلوك رد الفعل عبر السعي للتكيف مع مختلف الضغوطات والقيود المرتبطة بهذه المسألة، وإنما تعمل ذلك أيضا بطريقة مقصودة وإرادية وفق منطق الاستباق وهذا خلافا لما يُذكر عادة.

وكان من بين ما توصلت اليه الدراسة ما يلي:

- أن التزام المؤسسة بمبادئ المسؤولية المجتمعية كان لضمان استمراريته وزيادة تنافسيتها وتدعيم درجة مصداقيتها وشرعيتها على مستوى المجتمع الذي تنشط فيه من خلال سعيها للحصول على شهادة المواصفة الاجتماعية.

- أن المؤسسة محل الدراسة أظهرت قدرة على استباق طلبات محيطها والتخطيط لكيفية الاستجابة لها.

- على الرغم من عدم تداول وانتشار عبارة المسؤولية المجتمعية للشركات في أوساط العاملين وحتى العديد من المسؤولين، فإن هؤلاء يؤمنون بهذه الممارسات ويجسدونها من خلال سلوكياتهم مثل الإدارة بالمشاركة والحوار، سواء لحل مشاكل أو رغبة في تحقيق التعاون بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة، والشفافية واعتماد مؤشرات الأداء الاجتماعي ...

• إن هذه النتيجة كما يقول أصحاب البحث، لا تغفل أهمية التأثير الذي تمارسه الأطراف ذات المصلحة في دفع المؤسسة لتبني الممارسات المسؤولة اجتماعياً، وأن تبني مثل هذه الممارسات كان نتيجة وجود إرادة مسبقة من جانب الإدارة من جهة، واستجابة لضغوط البيئة من جهة ثانية.

- دراسة كمال قاسمي (2011) بعنوان إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج.

حاول الباحث اقتراح إحداث تغيير تنظيمي ممثلاً في إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بغرض تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي أصبحت تعمل أكثر في بيئة تنافسية، وكان التساؤل الرئيسي الذي انطلق منه الباحث هو: ما مدى قابلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية على أنظمة إدارة الجودة السائدة بها حتى تتماشى ونظام إدارة الجودة الشاملة.

شملت الدراسة الميدانية تحليل آراء المبحوثين لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ عددها 30 من خلال الاستمارة التي كانت الأداة الأساسية في جمع المعلومات الميدانية، حيث تم استغلال وتحليل 175 استمارة قام بالرد عليها طبقة المسؤولين الإداريين باعتبارهم المعنيين مباشرة بمسألة التغيير التنظيمي.

وقد كان من بين أهم ما توصلت إليه الدراسة، ما يلي:

• وجود الاستعداد لدى المؤسسات المبحوثة لتبني معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
• إدراك كبير من جانب المسؤولين لمتطلبات نجاح التغيير من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

• عدم الاقتناع من طرف نسبة معتبرة من المسؤولين الإداريين لاعتماد مدخل إعادة الهندسة لإحداث التغيير التنظيمي كونه مدخل تغيير جذري، وتفضيلهم اعتماد المدخل التدريجي المتمثل في نظام إدارة الجودة الشاملة؛

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وطبيعة المؤسسات بخصوص اعتماد مدخل إعادة الهندسة ارتباطاً بسن المبحوثين ثم متغيري الخبرة وحجم المؤسسة.

- دراسة حليلة علي محمد عسيري (2011) بعنوان أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة.

حاولت الدراسة البحث في كيفية جعل العاملين فاعلين في عمليات التغيير التي تبادر بها المؤسسات وتشجيع مشاركتهم في الإعداد له، بالإضافة الى معرفة حدود هذه المشاركة والنتائج السلبية والإيجابية التي تتمخض عنها. ولتحقيق اهداف الدراسة تمت الاستعانة بالاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية التي تضمنتها إجابات 500 استمارة وزعت على عينة من العاملين في المؤسسات التابعة للدولة في محافظة جدة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- ميل العاملين في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، والعكس صحيح؛
 - تعدد أسباب المقاومة التي تدفع لاستخدام استراتيجية المشاركة؛
 - تعدد الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة ووجود عدد من مستويات المشاركة تتراوح ما بين المتوسطة والعالية، مما يدل على اعتماد هذا النوع من المؤسسات على إشراك العاملين في صنع القرار.
- وكان من بين اهم ما تقدمت به الدراسة من توصيات تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والنقليل من تأثيرها، وتثبيت مبدأ الحوار والمناقشة بهدف تنمية الثقة، مع ضرورة إيمان المؤسسات بحتمية التغيير حتى تهيئ نفسها لقيادته بأساليب علمية مناسبة.

- دراسة ملال سامية (2012) بعنوان دور استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية سطيف.

انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها أن للاستراتيجيات التي تتبعها القيادة (التحفيز والمشاركة والاتصال والاقناع والاجبار) دور في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته. وتمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الأشغال العمومية لولاية سطيف التي اختيرت منها عينة مكونة من 218 فردا شملت الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، والذين وزعت عليهم استمارة

مكونة من 4 أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين و49 سؤالاً غطت محاور الدراسة، وتم الاعتماد على تحليل الإجابات لاختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- عدم الاقتناع بأهمية التغيير عندما يكون استجابة لمحيط العمل؛
- الاتفاق على فعالية الاستراتيجيات المبنية على الاتصال والتحفيز خاصة غير المادي منه عند التعامل مع مقاومة التغيير؛
- الاعتراف بدور الاستراتيجيات المبنية على المشاركة في التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير؛
- ضعف فعالية استراتيجية الاجبار عند التعامل مع المقاومة، وعدم تفضيلها من جانب المبحوثين سواء كانوا من الإطارات أو من عمال التنفيذ.

- دراسة عبد الكريم حسين (2012) بعنوان التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ومعرفة كيفية استجابة المديرين في المؤسسات محل الدراسة إلى التغيير، إلى جانب التعرف على إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها.

غطت الدراسة 11 شركة تابعة إلى المؤسسة العامة للصناعات الغذائية السورية التي تعتبر واحدة من أكبر المؤسسات، حيث اختير منها 463 فرداً شكلوا عينة الدراسة وهم من رؤساء الشعب ورؤساء الأقسام ومساعدى المديرين والمديرين، والذين وزعت عليهم استمارات تضمنت أسئلة عن البيانات الشخصية وأخرى تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية للتغيير ومدى إدراك التغيير ونتائجه.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية؛
- إدراك المبحوثين لنتائج عملية التغيير؛
- ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديموغرافية (ما عدا العمر والخبرة) في إدراك حقيقة التغيير ونتائجه؛
- تحمل مديري الشركات مسؤولية كبيرة في نجاح التغيير أو إخفاقه لما يتمتعون به من قدرات على المبادرة والابداع والتطوير.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها، العمل على إشراك العاملين أفراداً أو جماعات ممن سيتأثرون بعملية التغيير في التعرف على أسبابه وأهدافه، وتخطيط إجراءاته، وضرورة تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية، من خلال تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها، بالإضافة إلى مطالبة الإدارة بدعم قادة التغيير وتشجيعهم والبحث عن كل الوسائل التي من شأنها تمكينهم من مهارات قيادة التغيير والاتصال وحل المشكلات والتعلم المستمر.

1-7. ما يميز الدراسة الحالية

إن الدراسات والأبحاث عن التغيير التنظيمي كثيرة وعديدة، فمنها ما يهتم بموضوع التغيير (ماذا نغير؟) ومنها ما يهتم بكيفية إدارة التغيير (كيف نغير؟) ومنها ما يهتم بالعوامل التي تدفع بالمنظمات إلى إحداث التغيير (لماذا نغير؟).

وإذا كانت الدراسات السابق ذكرها قد تناولت واحداً من المحاور الثلاثة، فيمكن القول بأن دراستنا الحالية تقترب أكثر من المحور الثالث وبشكل أكثر دقة فهي تبحث في مصدر قرار إحداث التغيير في المؤسسة، إن كان قراراً نابعاً من إرادة مستقلة للمؤسسة من خلال المسؤول الأول أو الإدارة العليا، أم هو قرار ناتج عن ضغوطات البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي تفرض عليها إحداث التغيير لضمان التكيف والبقاء.

وتوجد العديد من الدراسات التي تعطي الأهمية الكبرى والسلطة المطلقة للبيئة الخارجية في دفع المؤسسات إلى إحداث التغيير المطلوب.

إن ما يميز دراستنا الحالية هو البحث في مصدر قرار إحداث التغيير ومحاولة إبراز دور القيادة أو الإدارة العليا في هذا القرار من خلال دورها في التخطيط للعملية عبر تهيئة الظروف اللازمة لنجاح التغيير والعمل بمنطق السلوك الاستجابي بدل الاكتفاء بسلوكيات رد الفعل أمام الضغوطات والقيود التي تفرضها البيئة التي تعمل في إطارها.

1-8. صعوبات البحث

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات عند انجازه لهذا العمل المتواضع، وقد اجتهد قدر المستطاع بغية التذليل من حدتها حتى ظهر في شكله الحالي، ومن بين هذه الصعوبات:

- قراءته الكثيرة لما كُتب عن موضوع التغيير التنظيمي بصفة عامة وعن متغيرات بحثه بصفة خاصة ضمن رسائل شهادة الدكتوراه في العديد من دول العالم التي كتبت باللغتين الفرنسية والانجليزية، وسعيه للاقترب من مستوى جودة بعض الأعمال المقدمة مما جعله يقضي وقتا طويلا في إعداد هذا البحث؛
- وجود بعض المعلومات تخص بحثنا لم يُكتب فيها باللغة العربية قط، والقليل منها كُتب باللغة الفرنسية في شكل ملخصات موجزة، مثل ما يتعلق بنظرية الاختيار الاستراتيجي ونظرية ايكولوجيا المنظمات، ما حثَّ علينا الاعتماد شبه الكلي على اللغة الانجليزية، وما تطلب ذلك من وقت معتبر؛
- رفض بعض المؤسسات التعاون معنا من خلال رفضها المشاركة في البحث، وعدم إجابة البعض الآخر على أسئلة استمارتنا خاصة على مستوى مؤسسات القطاع الخاص؛
- صعوبة الوصول إلى المسؤول الأول عن المؤسسة في العديد من المرات، رغم حرصنا على ذلك كونه في رأينا هو من يملك الكثير من المعلومات ولديه النظرة الشاملة التي تحيط بقرار التغيير التنظيمي، وقد كانت المبررات المقدمة هي غيابه عن المؤسسة تارة وكثرة انشغالاته تارة أخرى.

9-1. هيكل البحث

افتتحنا بحثنا هذا بمقدمة عن ظاهرة التغيير التي تمس كل شيء في هذه الحياة وأشرنا إلى أن التغيير الذي يحدث على مستوى المؤسسة الاقتصادية وما يحيط بها من متغيرات بيئية مختلفة أصبح يزداد يوما بعد يوم، وهو ما جعل معظم المؤسسات تولي اهتماما اكبرا للتغيير الذي ينبغي عليها القيام به، ثم تساؤلنا عن السبب الحقيقي الذي يدفع بالمؤسسات الى إحداث هذا التغيير، هل هو حتمي ام إرادي، ولدراسة هذه الإشكالية تحتم علينا تخصيص فصول تتناول الموضوعات التالية:

- الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
- التغيير التنظيمي حتمية بيئية
- التغيير التنظيمي اختيار استراتيجي
- الإطار المنهجي للبحث
- عرض وتحليل نتائج الدراسة
- مناقشة نتائج الدراسة
- النتائج العامة والاقتراحات

خلاصة الفصل الأول

في مقدمة هذه الدراسة أشرنا الى أهمية موضوع التغيير التنظيمي الذي أصبح يلزم غالبية المؤسسات وطرحنا سؤالاً رئيساً تفرعت عنه أسئلة فرعية استخرجنا منها الفرضيات، وبيئاً أهمية البحث والاهداف التي يسعى الى تحقيقها، ثم عرضنا العديد من الدراسات المحلية والوطنية والأجنبية التي تناولت موضوعاتها واحداً أو أكثر من محاور دراستنا من خلال عرض أهم أهدافها والنتائج المتوصل اليها، بعدها أشرنا الى ما يميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات، وأخيراً ذكرنا أهم الصعوبات التي اعترضتنا في سبيل القيام بهذا البحث المتواضع على أحسن وجه.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

مقدمة

لقد أصبح التغيير التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تكاد لا تخلو منها معظم الكتابات المتخصصة في الإدارة والتنظيم، وهذا لما يكتسبه التغيير من أهمية في ضمان التكيف والبقاء وحتى في بلوغ درجة التميز والريادة، إذ لم تعد البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسات الاقتصادية بسيطة ومستقرة كما كانت عليه في السابق، بل أصبحت ميالة أكثر للتغيير والتعقيد، وهو ما يفرض على المؤسسات إحداث تغيير تنظيمي بداخلها.

كما أصبح من المسلم به أيضا أن نجاح التغيير يتوقف على حسن إدارته ومدى التأييد والقبول الذي يبديه المعنيون بالتغيير، وعلى مدى توفر القدرة على إقناعهم ودفعهم لقبوله والاندماج في مشروعه.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة أو الإختلالات الداخلية أو الطموح لتحقيق التميز، فإن ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقا كبيرا يتراوح بين 35% و75%¹ لم يكن متوقعا بسبب عدم إعطاء الأهمية اللازمة للظروف التي يتم فيها التغيير ولكيفية إحداثه وإدارته.

إن الكثير من الكتابات المهمة بالتغيير في المنظمات عادة ما تستهل حديثها بالقول إن التغيير هو الثابت الوحيد، ولا يوجد شيء أو كائن بعيد عن هذه الظاهرة، وأن المؤسسة الاقتصادية مهما كانت طبيعة ملكيتها أو حجمها أو مجال نشاطها لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تشكل استثناء لهذه القاعدة العامة، لذلك يعتبر التغيير ملازما لوجود المؤسسة الاقتصادية وحياتها، وأن نموها مرهون بقدرتها على القيام بهذه العملية بالشكل المطلوب، حيث تضطر الإدارة إلى إحداث

1 - Bareil C., Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in Rondeau A. (S/D) (1998) **changement organisationnel**, Bibliothèque Nationale du Québec, p.59.

التغيير في سبيل مواكبة ما يحدث من حولها من تغيرات وتحولات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وكل ما يُكوّن المحيط الخارجي الذي تعمل في اطاره.

ولأهميته فقد أصبح موضوع التغيير حديث العام والخاص والمتخصص وغير المتخصص، وما المؤلفات والمقالات التي تزخر بها الكتابات الأكاديمية التي تتناول موضوع التغيير بصفة مباشرة أو غير مباشرة إلا دليل على هذه الأهمية.

وليست العوامل الخارجية هي العامل الوحيد الذي يدفع المؤسسات الاقتصادية إلى إحداث التغيير التنظيمي، وإنما هناك أيضا الظروف الداخلية خاصة ما إذا كانت تتميز بالاختلال والمشاكل والأزمات، كما أن التغيير قد يتخذ عدة أشكال ويمس مجالات عديدة ويواجه بدرجات متفاوتة من المقاومة التي تتعامل معها الإدارة بأساليب شتى...

ولدراسة هذا الموضوع سنتناول في بداية البحث التعريف بالتغيير التنظيمي والأسباب المؤدية إلى إحداثه بالإضافة إلى المجالات التي يستهدفها، ثم نتطرق إلى ظاهرة المقاومة من حيث تحديد مفهومها والأسباب الدافعة إليها وأخيرا النتائج التي تتمخض عنها.

2-1. مفهوم التغيير التنظيمي ودوافعه

يتناول هذا الجزء من البحث تعريف التغيير والتغيير التنظيمي وعرض بعض المصطلحات التي تقترب في معناها من معنى التغيير بالإضافة إلى بيان العوامل التي تدفع بمختلف المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي.

2-1-1. مفهوم التغيير التنظيمي

قبل التعريف بالتغيير التنظيمي يتعين علينا أن ننظر في مصطلح التغيير وفي بعض العبارات التي قد تستعمل لقصد نفس المعنى.

2-1-1-1. التعريف اللغوي والاصطلاحي للتغيير

لقد أصبحت عبارة التغيير العبارة الأكثر انتشارا في مختلف الكتابات العلمية والأكثر استعمالا بين الناس في أحاديثهم ومناقشاتهم، غير أن هذه الكلمة تستعمل ليقصد بها عدة معاني مثل الأزمة والكارثة والتطور والتحول...

قبل تقديم بعض التعاريف عن التغيير تجدر الإشارة إلى وجود عدة مصطلحات يستعملها الكتاب والباحثون عند دراسة الموضوع ومن أهمها التغيير والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي...، صنف إلى ذلك أن بعض الكتاب يشير إلى وجود تباين في معنى بعض المفردات القريبة من مصطلح التغيير مثل التغيير والتحول والتطور والإصلاح والنمو والتطوير والتنمية...¹

2-1-1-1-2. التعريف اللغوي

"التغيير" في اللغة العربية اسمٌ مشتقٌ من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل "ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"، وفي تفسير هذه الآية قال "ثعلب": حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماماً، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه.²

2-1-1-2. التعريف الاصطلاحي

مصطلح التغيير في الأدب الإداري والتنظيمي كثير الاستعمال نتيجة كثرة الكتابات عن هذا الموضوع، لذلك يصعب أن نجد تعريفاً واحداً متفق عليه بين الكتاب والمتخصصين في الموضوع.

1- انظر:

- محمد المحمدي الماضي (2000) **استراتيجية التغيير التنظيمي**: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، مصر، ص 44-45.

- عبد المعطي محمد عساف (1999) **السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة**، دار زهران الأردن، ص 259-260.

- Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A. (S/D) (2002) **Vocabulaire de psychosociologie**, références et positions, Paris, Érès. Site web consulté le 20-09-2014, www.unige.ch/.../Vocabulaire.../changement_rheume.pdf

- Baranski L. (2005) **Le management éclairé**, 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris, p.11-12.

- Brassard A. (2003) Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 29, No. 2, p.253-276.

2- بندي عبد الله عبد السلام، علة مراد (2011) التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، الملتقى الدولي "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البلدة، 18-19 ماي.

إن من التعاريف العامة للتعديل أنه انتقال من حالة إلى حالة أخرى، بحيث يفترض في الحالة الثانية أن تكون هي المرغوبة والمفضلة من وجهة نظر الإدارة التي تسعى لبلوغها وتجند الأفراد على تنفيذ متطلباتها.

2-1-1-2. تعريف التعديل التنظيمي

على الرغم من تعدد مرادفات مصطلح التعديل، فإن أغلب الكتاب والباحثين عادة ما يستعمل التعديل التنظيمي أو التطوير التنظيمي غير أن هذا الأخير يختلف عن الأول في اعتماده على التخطيط لعملية التعديل وهذا ما يجعله واحداً من أنواع التعديل التنظيمي الذي يعتبر مفهوماً شاملاً منه¹.

ويعرفه سعيد يس عامر² رئيس مركز وايد سيرفيس الذي نظم العديد من المؤتمرات عن استراتيجيات التعديل التنظيمي بأنه إحداث تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة بها.

ويعرفه احمد سيد مصطفى³ بأنه جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التعديل على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره.

إن التعديل التنظيمي يعني كل تعديل في الهياكل أو في سلوكيات أعضاء المنظمة، أو هو عمل إرادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة⁴.

أما عن أهدافه فيقول على السلمي⁵ إن التعديل التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين، ملائمة

1- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 260 .

2- سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب (1998) **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ص 527.

3- احمد سيد مصطفى (1992) الأبعاد الثقافية والسلوكية لهيئة الموارد البشرية اللازمة للتعديل، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التعديل وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ص 221.

4 - Baptiste V., (2003) Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : l'accréditation hospitalière, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, p. 119. Site web consulté le 13-11-2015

<http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/education/autres/telechargez-214413>

5- على السلمي (1975) **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات الكويتية، ص 49.

أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

يتبين من هذه التعاريف أن التغيير الذي تحدثه المؤسسة عادة ما يكون استجابة للتطورات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية أو لاختلالات البيئة الداخلية، أو أن يكون التغيير خياراً استراتيجياً تعتمد المؤسسة لاستدامة التكيف وتحقيق التميز والريادة.

2-1-2. دوافع التغيير التنظيمي

إن مقولة التغيير هو الثابت الوحيد أصبحت في الوقت الحالي أكثر تأكيداً من أي وقت مضى، نظراً لتعدد الضغوط التي أصبحت مفروضة على المؤسسة وتجبرها في أحيان كثيرة على إحداث التغيير، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الدافعة لهذا فإن معظم الكتابات تقسمها إلى نوعين من العوامل داخلية وأخرى خارجية.

2-1-2-1. العوامل الداخلية

تظهر الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث تغيير¹.

وحسب ما يقول به السكارنة² فإن من العوامل الداخلية الأساسية التي تدفع إلى التغيير ما يلي:

- وعي وإدراك المديرين بالتغيير، حيث يكون إحداثه بمبادرة ذاتية من القائمين على الإدارة كإدخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ...
- زيادة طموحات وحاجات العمال رغبة منهم في تغيير أوضاعهم الحالية إلى أوضاع أفضل

1- مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهمي حيدر (2000) متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مؤتمر "الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6-8 نوفمبر.

2 - بلال خلف السكارنة (2009) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، ص 65-66 بتصرف.

• نمو المنظمة وتطورها فتلجأ إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب عملها.

كما يكون التغيير الذي يحدث في تشكيلة الإدارة العليا سببا في إحداث تغيير تنظيمي بالمؤسسة حيث يسعى الوافد الجديد المعين على رأس قمة الهرم التنظيمي إلى تبني طرق وأساليب عمل جديدة سعيا منه لتأكيد ضرورة إعادة النظر في بعض الأمور الإدارية والتنظيمية التي في اعتقاده كانت سببا في الأوضاع السيئة التي ورثها عن الإدارة السابقة. ومن جهته يحدد Helfer وزملاؤه مجموعة العوامل الداخلية المتسببة في إحداث التغيير التنظيمي في كل من الافراد ونتائج المؤسسة (انخفاض الأرباح والحصة السوقية) والتغيرات التكنولوجية (تحقيق إبداع داخلي)¹، حيث أن القيادات الإدارية هي التي تكون أحيانا المتسبب في إحداث تغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة من خلال إدراكها للتغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى بيئة أعمالها، ورغبتها في التميز عن المنافسين.

2-2-1-2. العوامل الخارجية

على الرغم من وجود أسباب داخلية تدفع بالمؤسسات إلى إحداث التغيير، فإن اغلب الكتابات تؤكد على الدوافع الخارجية التي تتسبب فيها البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي عادة ما تكون بمثابة ضغوطات تفرض إحداث تغيير لضمان التكيف معها، وهذا ما يجعلنا نركز أكثر على الدوافع الخارجية للتغيير.

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري والتنظيمي يلاحظ عدم إشارة النظريات الكلاسيكية إلى تأثير البيئة على المؤسسة واعتبارها نظاما مغلقا، لكن هذا لا يعني عدم تأثير المحيط في المؤسسة، بل إن درجة التأثير ربما كانت اقل مما هي عليه الآن نظرا لبساط البيئة واستقرارها أو لتغييرها البطيء.

إذ من منطلق أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا، وعلى اعتبار أنها تمثل نظاما فرعيا لنظام أكبر منها تتعامل وتتفاعل معه وهو المحيط الذي تعمل في إطاره، فمن الطبيعي أن تكون بينهما علاقة تأثير وتأثر، حيث يمثل المحيط الذي تتعامل معه مصدرا لمختلف مدخلاتها ومنفذا لكل مخرجاتها،

1 - Helfer J.P., Kalilka M., Orsoni J. (2013) **Management stratégique**, 9ème édition, Vuibert, Paris, p.381-382.

وبفعل هذا التفاعل يمارس المحيط المتغير تأثيره على المؤسسة ويفرض عليها ضغوطا تحتم عليها إحداث تغيير لضمان التكيف المطلوب.

إن البيئة الخارجية بمتغيراتها العديدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية... لم تعد كما كانت عليه منذ عقدين أو ثلاثة من حيث طبيعتها وخصائصها بل أنها أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا..، إذ أن من مظاهر التغيير هو التحولات العديدة وأحيانا المتسارعة التي أصبحت تميز المتغيرات البيئية وتمارس ضغوطا كبيرة على المؤسسات و تجبرها على إجراء تغييرات في إستراتيجيتها وتنظيمها وأهدافها وثقافتها... غير أن من أكثر العناصر البيئية الخارجية تأثيرا في المؤسسة هو درجة المنافسة التي أصبحت تميز عالم المؤسسة اليوم.

إن هذا المحيط لم يعد ثابتا ومستقرا كما كان عليه في السابق، بل إن سرعة تغير مكوناته جعلت منه محيطا مضطربا يميزه التطور التكنولوجي الهائل وتقلص دورة حياة السلع والخدمات¹، واشتداد المنافسة بين المؤسسات بفعل تزايد دور الابتكار بمختلف أشكاله².

وفي هذه الظروف فإن التغيير يصبح ضروريا لضمان بقاء المؤسسة من خلال السعي لتحقيق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية.

وبالإضافة إلى خاصية التغير فإن بيئة أغلب المؤسسات عادة ما تتميز أيضا بالتعقيد نظرا لترابط متغيراتها إذ أن التغيير الذي يمس أحد المتغيرات سيتترك أثرا بالتبعية سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بقية المتغيرات الأخرى، فمن دون شك أن جزءا كبيرا من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية هي نتاج لتحولات وتطورات تكنولوجية، وهذا وفق منظور نظرية النظم التي تقول بالتفاعل القائم بين النظم الفرعية وتأثرها المتبادل فيما بينها.

وإبرازا لقوة البيئة الخارجية كدافع أساسي لإحداث التغيير يحدد احمد ماهر³ أهم السمات التي أصبحت تميز العالم المعاصر للمؤسسات:

- انحسار المؤسسة الاشتراكية أمام المؤسسة الرأسمالية؛

1 - Cornelis J. (2005) **Améliorer communication et synergie internes**, Publibook, Paris, p.15.

2 - Coris M., Frigant V., Lung Y. (2009) Changements organisationnels et diversités des formes institutionnelles, *cahiers du GRETHA* (groupe de recherche en économie théorique et appliquée) No. 23, p.1-25.

3 - أحمد ماهر (2007) **تطوير المنظمات**، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، ص 30.

- تصاعد حدة المنافسة والبقاء للأصلح؛
- سيطرة آليات السوق (العرض والطلب وأذواق المستهلكين)؛
- انطلاق تكنولوجيا وفكري في كافة المجالات؛
- ثورة المعلومات وشبكات الاتصالات في كافة مجالات الأعمال؛
- العولمة والكونية؛
- تحرير التجارة العالمية وإدارة الأعمال المرتبطة بها؛
- سيطرة التكتلات الاقتصادية على الاقتصاد العالمي.

وعلى الرغم من أن البيئة الخارجية هي التي تكون في الغالب العنصر المهم في دفع معظم المؤسسات للقيام بالتغيير، فإن درجة إدراك تهديدات ومخاطر هذه البيئة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وأنه بالتبعية تختلف درجة استجابتها لتغييراتها، كما أن بعض المؤسسات لا تتبنى التغيير إلا شعاراً.

2-2. مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

إن تناول مجالات التغيير هو التطرق إلى واحد من الموضوعات الرئيسية التي كانت موضوع بحث ودراسة من طرف المتخصصين نظراً لأهميتها، فكانت اجاباتهم مختلفة عن سؤال رئيسي مفاده "ماذا نغير" أي ما يمسه أو يصيبه التغيير وما الذي يتم تغييره وتعديله في المؤسسة، كما أن أنواع التغيير كانت موضوع بحث من طرف العديد من الباحثين وكان نتيجة ذلك أن وُجدت عدة تصنيفات في هذا المجال.

2-2-1. مجالات التغيير التنظيمي

رغبة منها في تصحيح الاختلالات الداخلية وتحسين مستوى أدائها، وسعيها منها للتكيف مع بيئتها الخارجية دائمة التغير ومتزايدة التعقيد، تلجأ المؤسسات إلى إحداث تغيير تنظيمي بداخلها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الذي تسعى المؤسسات إلى تغييره، أو بمعنى آخر ما هي المجالات التي يستهدفها إحداث التغيير التنظيمي.

يجيبنا F.Pichault أن أكثر المجالات هي:¹

- تغيير طرق تنظيم عمل العمال؛
- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تغيير في طريقة اتخاذ القرارات؛
- تغيير في سياسة إدارة الموارد البشرية؛
- تغيير في إستراتيجية المؤسسة؛
- تبني نظام معلومات أكثر تطوراً.

ويذهب كل من Zimmer & Krasnsky² إلى القول بأن المؤسسة إذا ما ارادت أن تعالج المشاكل والاختلالات، فإنها غالباً ما تلجأ إلى إحداث التغيير في التكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة والسلطة والتنظيم.

لكن اتحاد جمعيات تنمية الموارد البشرية بالولايات الأمريكية المتحدة كان ربما أكثر دقة في تحديد مجالات التغيير كما ذكره فؤاد القاضي³، ويتبنى الكثير من الباحثين والكتاب ما تقول به هذه الجمعيات، حيث تحدد هذه المجالات فيما يلي:

- تغيير علاقات العمل بين الأفراد والجماعات، أي إحداث تغيير في سلوكياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم؛
- تغيير في التكنولوجيا المستعملة، أي إدخال تكنولوجيا حديثة وتطوير استخدام الخبرات والمعرفة والخامات والآلات والتجهيزات لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- تغيير في تصميم العمل والهيكل التنظيمي بما يؤدي إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المتبع ونطاق الإشراف وتوزيع وتفويض السلطة وتصميم الأعمال.

1 - Pichault F. Le changement peut-il être géré ? cité par Gilbert P. et al. (S/D) (2005) **Organisations et Comportements**, Dunod, Paris, p.173-174.

2 - Krasensky P., Zimmer P. (2006) **Surtout ne changez rien**, pourquoi résistons nous tant au changement, Editions d'Organisation, Paris, p.28-29.

3 - فؤاد القاضي، (2006) **استراتيجيات التنمية التنظيمية**، الطبعة الخامسة، دون دار نشر، القاهرة، ص133-134 بتصرف.

كما أن هناك من يصنف مجالات التغيير التنظيمي إلى مجالات مادية وأخرى غير مادية، حيث تتضمن الأولى تغيير الآلات والتجهيزات والمعدات التي تلجأ المؤسسات إلى تجديدها لزيادة إنتاجيتها، أما المجالات غير المادية فهي التي تمس كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة ...، وهناك من يتبنى نموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية McKinsey group consulting المعروف بـ 7S كمجالات تغيير وهي الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأنظمة ونمط الإدارة والعاملين والقيم المشتركة والمهارات.

غير أن التصنيف الأكثر استعمالاً وقبولاً هو الذي يقسم مجالات التغيير في كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة والأفراد وطرق التنظيم وهو ما نتناوله فيما يلي.

2-2-1-1. التغيير الاستراتيجي

هو التغيير الذي يمس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي، أو أن تُقرر اخراج بعض الأنشطة والوظائف التي كانت تقوم بها سابقاً ... externalisation

ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة. وعادة ما يكون هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ نظراً لشموليته فهو في كثير من الحالات يوصف بأنه تغيير جذري يعيد النظر في العديد من المكونات الرئيسية للمؤسسة بما يتطلب ضرورة وجود قيادة قوية وكفاءة قادرة على حسن إدارته، كما أنه في حالات كثيرة أيضاً يواجه بمقاومة كبيرة من جانب المتأثرين به لما يشكل في نظر العديد من الأفراد من خطر على وظائفهم ومستقبلهم المهني.

ويحدث التغيير الاستراتيجي حسب Kondalkar عندما تلجأ المؤسسة إلى تغيير رسالتها، وهو عادة ما يندرج ضمن التغيير الاستراتيجي المخطط¹، غير أن هناك من ينظر إلى هذا النوع من

1 - Kondalkar V. G. (2009) **organization development**, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, p.188.

التغيير بأنه كل تغيير يمس المكونات الأساسية للمؤسسة مثل الثقافة والإستراتيجية، وفي هذا الإطار تشير Balogun¹ بأن من بين أنواع التغيير ما يوصف بأنه استراتيجي وهو كل تغيير يكون مولدا لتحول جذري داخل المؤسسة لما له من تأثير على كل من الاستراتيجية والهيكل والثقافة وأنظمة التسيير .

ومن بين الأسباب الحقيقية التي تدفع المؤسسات للقيام بالتغيير الاستراتيجي هو التحول تجاه الأسواق الصغيرة² حيث خلافا لما كان سائدا في القرن العشرين اين كانت المؤسسات تركز على الإنتاج الكبير والأسواق الواسعة، فإن تغيرات القرن الواحد والعشرين فرضت على المؤسسات التوجه أكثر نحو الأسواق الصغيرة لتدعيم تنافسيتها من خلال تجزئة السوق.

وبرأي Dessler³ أن من بين ما يميز التغيير الاستراتيجي ما يلي:

- أن التهديدات أو التحديات الخارجية، مثل رفع القيود، والمنافسة العالمية، والابتكارات التكنولوجية الهائلة، هي التي تفرض على مديري المؤسسات الشروع في إحداث تغيرات استراتيجية؛
- غالبا ما يهدف إحداث التغيير الاستراتيجي ضمان بقاء المؤسسة، إذ على الرغم من خطورة هذا النوع من التغيير بسبب عدم التأكد من نجاحه، الا أن بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة مؤسساتهم وخوفا من زوالها؛
- أن التغيير الاستراتيجي الذي يجري تنفيذه في ظل ظروف تتميز بالأزمة عادة ما يكون محفوقا بمخاطر كبيرة.

2-1-2-2. التغيير الهيكلي

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة والذي من خلاله تتحدد الوحدات التنظيمية والادارية التي تُشكل المؤسسة وتحدد سلطاتها ومسؤولياتها ومهامها وعلاقتها فيما بينها، وهذا في إطار درجة معينة من الرسمية والمركزية.

فقد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي من مركزي إلى لامركزي بفعل سرعة تغير بيئتها الخارجية أو بفعل كبر حجمها، بما يؤدي إلى زيادة بيروقراطيتها وعدم قدرتها على الاستجابة

1- Balogun J., (2001) Strategic change, *Management Quarterly*, Part 10, January, p.1-11.

2 - Galbraith J. R. (2014) **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit & Enterprise Levels**, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, p.5-6.

3- Dessler G. Phillips J. **Managing now**, Houghton Mifflin Company, USA, p.305-306.

لمتغيرات بيئتها الداخلية أو الخارجية، فتقوم بإعادة النظر في عدد وطبيعة الأقسام والمصالح والإدارات سواء بالحذف أو الاستحداث أو الدمج، أو تقوم بالتوسع في تفويض السلطة وتقليص درجة الرسمية لإعطاء المؤسسة مزيداً من المرونة التنظيمية التي تمكنها من ضمان رد الفعل والاستجابة بنفس درجة التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها.

كما قد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي فتنقل من هيكل وظيفي إلى هيكل متعدد الأقسام إذا ما انتقلت من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، ومن هيكل متعدد الأقسام إلى هيكل مصفوفي إذا ما قررت إنتاج عدد محدود من المنتجات تكون بينها استعمالات مشتركة، أو تقرر التحول نحو الهيكل الشبكي إذا ما قررت اخراج عدد أكبر من وظائفها ونشاطاتها والاعتماد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال للقيام بعملياتها.

إن التغيير في الهيكل قد يتضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بما يحمله من تغيير في توزيع السلطات والمسؤوليات وآليات التنسيق وقنوات الاتصال وطرق تأدية الأعمال وكذلك إلغاء أو استحداث وحدات إدارية أو تنظيمية.

ويعد تغيير الهيكل التنظيمي من أكثر مجالات التغيير على مستوى المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في إطار بيئة خارجية تتميز بعدم الاستقرار بما يفرض عليها تبني هياكل لامركزية ومرنة وعضوية بالمعنى الذي يقول به Burns & Stalker¹ كما سنرى لاحقاً.

2-2-1-3. التغيير التكنولوجي

يقصد بالتغيير التكنولوجي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في تصنيع وتسويق منتجاتها، أو في الطريقة التي تستعمل بها التكنولوجيا لإدارة أنظمتها وعملياتها².

ويفهم من هذا أن التغيير التكنولوجي لا يستهدف فقط الآلات والتجهيزات التي تستعملها المؤسسات في عمليات الإنتاج، وتلجأ إلى اقتناء أكثرها تطوراً في سبيل تكيفها مع التطورات التقنية وتخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين جودة مخرجاته... وإنما قد يستهدف التغيير التكنولوجي كذلك طرق تنظيم الإنتاج والتخزين والتسويق وتنظيم عمل العمال ...

1 - Burns T. &, Stalker G. (1961) **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, London.

2 - Dessler & Phillips, op., cit., p.306.

وأكبر دليل على ذلك هو الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الاعلام والاتصال في الكثير من المجالات سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة فيما بين مختلف اقسامها والافراد العاملين بها عبر نظم المعلومات المختلفة التي أصبحت أكثر إلكترونية، أو على مستوى الزبائن والموردين وغيرهم ممن تتعامل معهم المؤسسة من خلال التواصل الإلكتروني.

وقد أشار Malone¹ إلى أن التكنولوجيات الحديثة قد رفعت من درجة تمكين العاملين في المؤسسات من خلال إتاحة المعلومات للجميع في أقصر وقت وفي كل مكان، كما أشار Dessler² أيضا إلى أن هذه التكنولوجيا قد ساهمت كثيرا في جعل المؤسسات مفلطحة flatter بعدما تم تقليص عدد مستويات الهيكل التنظيمي اقل ما يمكن، وتقلصت معه الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يشير نفس الباحث وفي مرجع آخر³ إلى أن ما جعل شركة Kodak تخرج من سوق آلات التصوير بعدما كانت رائدة فيه، هو عدم قيامها بتغيير تكنولوجي في الوقت اللازم من خلال تأخرها إلى التحول من التصوير باستعمال الأفلام الفضية إلى التصوير الرقمي، ما جعلها تضطر إلى غلق العديد من مصانعها بدايةً من سنة 2003.

وقد اشارت جريدة le Monde بتاريخ 21-08-2012 إلى أن الشركة قد أغلقت 13 مصنعا و130 مخبر صور، وقلصت عدد عمالها من 64 ألف إلى 17 ألف خلال 8 سنوات.

ومما لا شك فيه، أن هناك ارتباط قوي بين الجوانب التكنولوجية والجوانب الاجتماعية وهو ما أشارت إليه المقاربة السوسيوتقنية التي طورها معهد Tavistock للعلاقات الإنسانية في أربعينات القرن الماضي والتي اكدت على ترابط كل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على العمل والعمال، وهناك شواهد كثيرة بينت فشل بعض التغيرات التكنولوجية بسبب عدم مراعاتها للجوانب الاجتماعية في مكان العمل.

1 - Thomas Malone T. (2004) **The Future of Work**: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, cited by Dessler G., Phillips J. (2008) op. cit., p.411.

2 - Dessler G., Phillips J., op. cit., p.211.

3 - Dessler G. (2009) **la Gestion des Organisations** ; principes et tendances au XXI siècle, 2ème édition, Renouveau Pédagogique, Québec, p.526.

ولتأكيد هذه العلاقة أشار Guerin¹ إلى مجموعة من الآثار التي يتركها التغيير التكنولوجي على الموارد البشرية، من بينها:

- التأثير على المهام، حيث كثيرا ما يتولد عن التغيير التكنولوجي زيادة في المهام التي يتعين على الافراد القيام بها، وهي مهام جديدة عادة ما تتطلب قدرات ومهارات ينبغي تعلمها، كما يمكن أن يتولد عن هذا التغيير افتقار محتوى العمل بجعله مكررا ورتيبيا؛
- التأثير على منصب العمل، حيث قد يؤدي التغيير التكنولوجي إلى الغاء مناصب وخلق مناصب أخرى، وما يتركه هذا الواقع من آثار على أفراد القوى العاملة؛
- التأثير على ظروف العمل، حيث يؤدي التغيير التكنولوجي في غالب الأحيان إلى تقليص درجة معاناة الافراد من الأعمال المتعبة والروتينية والخطيرة، لكنه في بعض الحالات يولد نوعا آخر من التعب النفسي والذهني لما تتطلبه الأعمال الجديدة من دقة أكبر في الرقابة والتركيز؛
- قد تؤدي التغييرات التكنولوجية إلى التأثير على النسيج الاجتماعي في مكان العمل نظرا لتقلص العلاقات والتفاعلات بين الافراد وهم يؤدون أعمالهم.

واستنادا للعديد من الدراسات التي تناولت علاقة التغيير بالتكنولوجيا، لخص Gagnon مجموعة من الشروط التي ذكرتها هذه الدراسات لضمان نجاح التغيير التكنولوجي من أهمها:²

- وجود أهداف محددة ودقيقة من تنفيذ هذا التغيير؛
- توفر الموارد المالية المطلوبة؛
- مساندة الإدارة العليا؛
- استيعاب وفهم التكنولوجيا المراد اعتمادها؛
- وجود فريق متعدد التخصصات؛
- تكوين الأفراد المعنيين؛
- حسن إدارة مشروع التغيير.

1 - Guérin G. le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines, cité par Jacob R. & Ducharme J. (S/D) (1995) **Changement technologique et gestion des ressources humaines** : fondements et pratiques, Gaëtan Morin éditeur, Québec. p.163-168.

2- Gagnon Y. C. (2008) Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique, *Revue d'analyse comparée en administration publique TELESCOPE*, Vol. 14, No. 3, p.73-88.

2-2-1-4. التغيير الثقافي

كثيرة هي مشاريع التغيير التي تستهدف الهياكل التنظيمية وتكنولوجيات الإنتاج وطرق العمل ولم تحقق الأهداف المرجوة منها، لأسباب عدة منها اغفال هذه المشاريع للجانب الإنساني والثقافي، إذ أن كل ما يحدث داخل المؤسسة هو في الواقع متوقف على الفرد وكل تغيير إنما يتم من خلاله، لذلك لا يمكن الحديث عن التغيير الحقيقي الا إذا كان مقرونا بتغيير في الفرد على مستوى إدراكه وقيمه وذهنياته واتجاهاته وبصفة عامة على ثقافته ثم سلوكياته.

وكثيرة هي المؤسسات التي لا تكتفي بالتغيرات المادية بل تتعداها كذلك إلى التغيير اللامادي من خلال افرادها وثقافتها، وهو ما يعرف بالتغيير الإنساني أو الثقافي.

تعرف الثقافة بأنها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما والتي تميزهم عن غيرهم، وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتفاعل فيما بين افراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ويتعاملون ويدركون كونهم أعضاء فيها.¹

ومن منطلق عدم إمكانية تصور مؤسسات تعمل في فراغ ومن دون الحاجة إلى المجتمع، فإن ثقافة هذه المؤسسات ترتبط كذلك بقيم وتقاليد المجتمع الذي تعمل في اطاره أي بثقافته، وهذا على الرغم من إمكانية أن تكون لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من بين المكونات الرئيسية لأية مؤسسة، وتلعب دورا كبيرا في تمييزها عن غيرها من المؤسسات بما تمثله من خصوصيات وفروق بينها وبين غيرها، وبما لها من تأثير على سلوكيات أفرادها وطرق وأساليب العمل بها.

وتشير الثقافة التنظيمية إلى ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء المنظمة ويلتزمون بتطبيقها.²

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا مرجعيا لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث ما يجب عمله وما لا يجب عمله، وكيف ينبغي أن تكون عليه طرق تفكيرهم وتعاملهم (اتخاذ القرار

1- ناصر جردات احمد المعاني، احمد عريقات (2013) إدارة التغيير والتطوير، دار النشر والتوزيع، الأردن، ص113.

2- سعيد محمد المصري (1999) التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، ص183.

والسلوك)، ويتشكل هذا الإطار المرجعي عبر تاريخ المؤسسة والذي من خلاله يتعلم الأفراد كيفية التعامل مع المواقف التي تواجههم.

وعند الحديث عن التغيير في الثقافة فهذا يعني السعي للتعديل في القيم المشتركة التي يؤمن بها أفراد المؤسسة من خلال التشكيك فيما تراه الإدارة سلبيا أو أصبح غير ملائم للأوضاع الجديدة، وفي هذا الإطار يشير Dessler¹ بأن التغيير الثقافي هو الذي عادة ما يصاحب التغيير الاستراتيجي ويمس أساسا القيم المشتركة في المنظمة والسلوكيات والذهنيات وكل ما يرتبط بالثقافة. وعادة ما يشير الباحثون إلى أن من أصعب مجالات التغيير هو ما يرتبط بجوانب الثقافة التنظيمية وقيم واتجاهات وسلوكيات أفرادها، وهذا بسبب رسوخها وتجزؤها في تاريخ المؤسسة وفي اذهان الأفراد ومعايشتهم لها في يومياتهم، وهو ما يفسر العدد الكبير لحالات الفشل التي تعرفها مشاريع التغيير الثقافي، وفي هذا الإطار يشير Quinn وزميله² بأن إحداث تغيير في هذا المجال سيواجه بمقاومة كبيرة من جانب الافراد لما يحدثه من زعزعة الاستقرار، وهو ما يستدعي من جانب القادة خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير.

وقد أكد Kotter³ بأن ثقافة المؤسسة هي من أكثر الأمور قابلية للتغيير، وأن أية محاولات تغيير تستهدف جماعة عمل أو قسم أو المؤسسة ككل، ستكون عديمة الفائدة، حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغييرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وما لم تتجذر في سلوكياتهم.

وتزداد صعوبة التغيير في هذا المجال كلما ازدادت ثقافة المؤسسة قوة أي عندما تلقى القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة قبولا بين عدد كبير من الافراد، في حين تقل هذه الصعوبة وتزداد فرص نجاح التغيير عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة أي عندما تكون مكونات هذه الأخيرة متباينة ومختلفة بين الافراد وتكون نسبة ما هو مشترك بينهم قليلة.

ويشير Heller⁴ أن إمكانية النجاح في التغيير الثقافي تزداد عندما تتمكن الإدارة والمسؤولين عن مشروع التغيير من خلق الظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على هذا التغيير وإقناعهم به وتحفيزهم على إحداثه وإنجاحه من خلال تمكينهم من المشاركة فيه.

1- Dessler G. (2009) op. cit. p.528.

2- Quinn R. E. & Cameron K.S. (2006) **Diagnosing and Changing Organizational Culture** Based on the Competing Values Framework, revised edition, The Jossey-Bass, USA, p1.

3 - Kotter J. (1996) **leading change**, Harvard Business School, USA, p.22-15.

4- Heller R. (2002) **le guide du nouveau manager**, Pearson - Village Mondial, France, p.201.

ويمكننا الإشارة إلى ملاحظتين هامتين بخصوص مجالات التغيير هما:

- أن التغيير الذي يستهدف الموارد البشرية من حيث اتجاهاتهم وقيمهم وثقافتهم وسلوكياتهم هو أصعب من التغيير الذي يستهدف تنظيم العمل أو التكنولوجيا المستعملة أو الاستراتيجية.
- أن هناك تأثير متبادل بين كل مجالات التغيير، حيث أنه في إطار المفهوم النظامي فإن إحداث تغيير في أحد أجزاء النظام سيولد حتما تغييرا وتحولا في باقي النظم الفرعية الأخرى، فلا يستبعد أن تتأثر علاقات العمل بين الأفراد والجماعات عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو عند إعادة النظر في تنظيم عملهم أو تبني هيكل تنظيمي جديد.

2-2-2. أنواع التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير التنظيمي في الوقت الحالي جزء من حياة المؤسسات، حيث أن الكثير منها تقوم بإحداثه إما ضمنا للتكيف أو سعيا لتحقيق الريادة والتميز، والمؤسسات التي تقوم بالتغيير إنما يكون أمامها العديد من الأنواع والأشكال التي بإمكانها أن تختار من بينها حسب ما يلاءم ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية وبناء على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ومن بين جوانب أهمية التمييز بين أنواع التغيير أن طرق التنفيذ تختلف من نوع لآخر، فلا يمكن تصور اعتماد نفس المنهجية والخطوات في التغيير التدريجي والجزئي أو بين التغيير المخطط وغير المخطط ...

وتزخر الكتابات المهمة بالتغيير التنظيمي بالعديد من التصنيفات التي اعتمدت على معايير مختلفة وانتجت الكثير من أنواع وأشكال التغيير الذي تقوم به المؤسسات. ومن هذه التصنيفات الأكثر استعمالا ما يلي:

- التغيير الخطي والتغيير المنقطع؛
- التغيير الاستباقي أو بالمبادرة والتغيير الاستجابي أو رد الفعل؛
- التغيير المادي والتغيير المعنوي؛
- التغيير المخطط والتغيير غير المخطط؛
- التغيير على مستوى الافراد وعلى مستوى الجماعات والمنظمات
- التغيير الجزئي والتغيير الشامل؛
- التغيير التدريجي والتغيير الجزئي؛

• التغيير من المستوى 1 والتغيير من المستوى 2؛

ونظرا لأن بحثنا هذا سيتناول النظريات التي تقول بالتغيير كرد فعل والتغيير الاستجابي، وما يتضمن هذا المحتوى من تغيير مخطط وغير المخطط، والذي سيتم شرحه بالتفصيل في الفصول المخصصة لذلك، فإننا سنكتفي في هذا الجزء من البحث بعرض أنواع التغيير الأكثر اعتمادا في الكتابات المتخصصة.

2-2-2-1. أنواع التغيير حسب درجة شموليته

تقسم أنواع التغيير حسب هذا المعيار إلى تغيير جزئي وآخر شامل

2-2-2-1-1. التغيير الجزئي

التغيير الجزئي هو الذي لا يصيب كل المؤسسة بل جزء منها فقط، أي جزء من نشاطاتها أو عملياتها أو ثقافتها أو بعض فروعها أو وحداتها، وهو عادة ما يكون سهل الإدارة لمحدودية نطاقه. وقد يكون مصدر التغيير الجزئي المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، أي يكون نابعا من العمال المنفذين بسبب مشاكل متكررة يعانون منها باستمرار، ويرون في التغيير فرصة لعلاجها وتحسين فعاليتها. وينظر البعض إلى عدم فعالية هذا النوع من التغيير لما يمكن أن يترتب عليه من حالة اختلال ولا توازن بسبب انحصار عمليات التحسين والتعديل في نطاق ضيق داخل المؤسسة.

وما جعل الكثير يتبنى هذا الطرح هو المنطق التنظيمي الذي يحكم المؤسسة كنظام، والذي مفاده أن هذه الأخيرة مكونة من نظم فرعية متفاعلة ومتأثرة فيما بينها، بحيث أن كل تغيير في أحدها سيؤدي حتما إلى حدوث تغيير بدرجة أو بأخرى في باقي النظم الفرعية.

2-2-2-2. التغيير الشامل

التغيير الشامل أو الكلي هو الذي يصيب كل المؤسسة وفي مختلف ابعادها ومكوناتها فقد يشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة ...

وينظر Demers¹ إلى التغيير الشامل كتغيير جذري والذي قد تكون المؤسسة مضطرة لإحداثه تقاديا لحالة الجمود والازمة واللاتناغم بين نظمها الفرعية، وهو الذي عادة ما يكون بمبادرة من الإدارة العليا.

كما يشير Soparnot² بأن Mintzberg³ هو من بين من قال بالتغيرات الجزئية والتغيرات الكلية، حيث أن الأولى لا تشمل إلا جزء من المؤسسة وتكون تغيرات ملموسة ومجسدة في الافراد والمنتجات ... في حين تشمل الثانية كل المؤسسة وتكون تغيرات مجردة وواسعة مثل الرؤية والثقافة ...

وإذا كان التغيير الكلي هو تغيير شامل يصيب كل المؤسسة، فإنه بذلك شبيه بالتغيير الجذري أو الثوري أو من المستوى² (كما سنرى لاحقا) وهي كلها اشكال من التغيير يمكن أن تضطر إلى اعتمادها عندما تكون التغيرات الجزئية والتدرجية أو من المستوى¹ غير قادرة على اخراج المؤسسة مما هي فيه من ازمة أو لا تمكنها من بلوغ مستوى ريادي تطمح اليه الإدارة العليا.

2-2-2-2. أنواع التغيير حسب معيار سرعة إحداثه

في إطار تصنيف أنواع التغيير حسب درجة اهميته أو حسب وقت تنفيذه، يمكن التمييز بين التغيير الذي يتم إحداثه بصفة تدرجية وبين ذلك الذي يتم بصفة جذرية أو دفعة واحدة والذي يسمى أحيانا بالتغيير الثوري.

إن التغيير الثوري الذي قال به Miller يتعارض مع التغيير التطوري الذي اقترحه Quinn، وإن التمييز بين هذين النوعين من التغيير قد أصبح موضع نقاش كبير في إطار الإدارة الاستراتيجية.⁴

1 - Demers C. (1999) De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Revue Internationale de Gestion*, automne, Vol. 24, No. 3, p.131-139.

2 - Soparnot R. (2004) L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Revue Gestion*, HEC Montréal, Vol. 29, No. 4, p.31-42.

3 - Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1999) **Safari en pays stratégie**, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, France.

4 - Kesho P. (2015) **Strategic Management: Text and Cases**, 2nd edition, PHI Learning, Singapore, p.91.

2-2-2-1. التغيير التدريجي

التغيير التدريجي أو التطوري أو خطوة خطوة، هو الذي يتم إحداثه على مراحل وبصفة تدريجية، وعادة ما يأخذ شكل التعديلات البسيطة وغير الجذرية في أحد مكونات المؤسسة كأن يكون تنظيم العمل أو الإستراتيجية أو الهيكلية ... وكل ما يُكون المؤسسة من دون أن يحدث بها تغييرا جوهريا.

ويتميز التغيير التطوري برأي Derumez¹ بإجراء تعديلات ثانوية بغية علاج الاختلالات التي تسببها عوامل داخلية أو خارجية وتعيق نمو المؤسسة، وأن هذه التعديلات لا تصيب إلا جزء من النظام، ويضيف Gersick² أن المكونات الأساسية والممارسات المعتمدة تبقى دون تغيير في ظل هذا النوع من التغيير.

ويعتبر التغيير التطوري في نظر البعض تحول وتطور طبيعي في حياة المؤسسات، فقد تتغير ثقافتها مع الزمن وخلال تعاقب المدراء على إدارتها، وقد يتم التغيير في مجالات نشاطها واستراتيجياتها ونظم تسييرها وتنظيمها مع مرور الوقت، كما أنه قد يكون تغييرا مخططا يجري تنفيذه عبر فترات زمنية طويلة نسبيا، وقد تفضله بعض المؤسسات على التغيير الجذري خشية المقاومة العنيفة من جانب العمال.

ويشير Séguin³ وزملائه والعديد من المهتمين إلى تفضيل الكثير من المؤسسات لهذا النوع من التغيير تفاديا لصدمة الأفراد العاملين وتجنب مقاومتهم، وهذا لأنه لا يعيد النظر في جوهر النظام القائم، بل يسعى إلى تحقيق تصحيح أو تحسين بعض مكوناته بصفة تدريجية.

1 - Derumez I.V. (1998) La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, No. 120, p.120-138.

2 - Gersick C. J. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, p.10-36.

3 - Séguin F., Hafsi T., Demers C. (2008) **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, Les Éditions Transcontinental, Montréal. p.296.

2-2-2-2-2. التغيير الجذري

يتجه العديد من الباحثين إلى وصف التغيير الجذري Radical بالتغيير الشامل نظرا لأنه لا يستهدف إعادة النظر في أحد مكونات المؤسسة بل في مجمل مكوناتها الرئيسية، مثل الثقافة والإستراتيجية والهيكلية ...

إن التغيير الجذري أو الثوري révolutionnaire هو الذي يسعى مديره إلى الابتعاد كلية عن كل ما يخص المؤسسة القائمة من حيث إستراتيجيتها وتكنولوجيتها وثقافتها وتنظيمها ... والتخلي عن كل ما كان سببا في وصولها إلى ما وصلت إليه من ظروف غير ملائمة، وقد يحدث هذا التغيير بشكل مفاجئ وسريع، وبالتالي فهو يقترب أكثر من التغيير من المستوى 2 غير أن ما يميزه عنه أنه يحدث بشكل سريع.

وإذا كان التغيير في ابسط معانيه هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، فإن هذه الأخيرة في إطار التغيير الجذري ستكون مغايرة كلية وبديلا لحالة ما قبل التغيير التي وصفت بالاختلال واللافعالية وحتى بالأزمة.

ونظرا لخطورة الوضع الذي يستدعي فيه إحداث تغيير جذري، فإنه عادة ما يُنصح بتنفيذه في أسرع وأقصر وقت، وفي هذا الإطار تشير Derumez¹ بأن التغيير الثوري عبارة عن تغيير كلي للمؤسسة وتكون نتيجته تدمير destruction سريع ولارجعة فيه للتنظيم القائم، وأن نجاحه يتطلب أن يتم تنفيذه بشكل سريع وهو ما من شأنه أن يقلص من الفترة الانتقالية والتحول إلى الوضع الجديد.

وإذا كان التغيير الجذري تغييرا شاملا غايته الانتقال إلى حالة مخالفة للحالة الأولية، فإنه بالتالي يتضمن مخاطر كبيرة، إذ أنه في حالة الفشل في بلوغ الأهداف، فإنه سيكون كارثيا ومدمرا بالنسبة للمؤسسة لأنه في حالات عديدة لا يعرف النجاح المنتظر، وفي هذا الإطار أشارت دراسة عن برامج إعادة الهندسة² تبين من خلالها أن ما نسبته 70% من هذه المشاريع تؤول إلى الفشل عند تنفيذها لأسباب عديدة منها على وجه الخصوص نقص التخطيط.

1 - Derumez I.V. op. cit.

2 - Habib M. N. (2013) Understanding critical success and failure factors of business process reengineering, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 1 march, p.1-10.

ومن الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار ضمن هذا التصنيف ما يلي:¹

- يتوقف النظر إلى التغيير باعتباره تطوري أو ثوري على وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه وطريقة إدراكهم له، ويرجع ذلك إلى أن التغيير يعتبر ظاهرة ادراكية بالدرجة الأولى، يتوقف استيعابها على تقدير الأطراف للموقف محل التغيير: فهل من المفيد أن نصف التغيير بأنه تطوري أو جذري في ظل غموض المعاني والافتراضات المرتبطة به؟ ثم ما العوامل التي من خلالها نحكم على تطويرية أو ثورية التغيير؟
 - التغيير الذي كان ينظر إليه باعتباره تطورياً، من الممكن أن ينمو وينتشر بشكل يؤدي إلى اعتباره تغييراً جذرياً للمنظمة، كما يمكن أحياناً أن يظهر التغيير التطوري عند استعادة الأحداث الماضية على أنه تحول أكثر منه توائم مع الظروف، ونتيجة لذلك غالباً ما يتصف التمييز بين التغيير التطوري والتغيير الثوري بصعوبة شديدة؛
 - أن التفرقة بين التغيير التطوري والتغيير الثوري يتوقف على درجة رؤية الأطراف المشاركة فيه والمتأثرة به في حدود النظام المعرض للتغيير، فليس من المتوقع أن يدرك الأفراد المختلفون حدود النظام بنفس الطريقة، وهل يتم التعامل مع الحدود باعتبارها معطيات للموقف، أم يتم تحديدها من خلال المناقشات؟ وما الافتراضات الحاكمة لموضوع ترسيم هذه الحدود؟ وبالتالي إذا لم تكن هذه الأسئلة واضحة فهناك احتمال ألا يتم تحديد حدود النظام موضوع الدراسة وبالتالي التغيير الذي يتعرض له.
- وينظر البعض إلى التغيير الجذري بمثابة تحول transformation يتطلب استراتيجية جديدة من حيث مخطط الاعمال، التمواع الاستراتيجي، النمو...، والتي تتطلب هيكل تنظيمي جديد وثقافة جديدة لتشكيل بناء متناغم.²

2-2-2-3. أنواع التغيير حسب معيار درجة العمق

إن من بين أكثر التصنيفات اعتماداً في الكتابات الإدارية هو التمييز بين التغيير من المستوى 1 والتغيير من المستوى 2، الذي أشار إليه Watzlawick من مدرسة Palo Alto (مجموعة باحثين من تخصصات مختلفة حاولوا توظيف الفكر النظمي في مجال التغيير).

1 - Cao et al. (2000) A systemic view of organizational change and TQM, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 3, p.86-193.

نقلا عن عمرو علاء الدين زيدان (2002) *مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ص33-43.*

2 - Séguin F., Hafsi T., Demers C. op.cit., p.292.

وتم التصنيف على أساس الأثر الذي يتركه التغيير على النظام، حيث يستهدف التغيير من المستوى 1 أحد النظم الفرعية وهو تغيير سطحي أو ثانوي أو هامشي لا يغير من جوهر النظام ولا يؤثر على توازنه، بينما يصيب التغيير من المستوى 2 جوهر النظام ويحاول أن ينقله إلى مستوى توازن آخر.

2-2-2-3-1. التغيير من المستوى 1

هو الذي يتمثل في إدخال تعديلات أو تحسينات بسيطة في أحد النظم الفرعية للمؤسسة من دون أن يهدف إلى المساس أو تحويل جوهر النظام إي كل المؤسسة، كأن يمس التغيير أحد المكونات مثل قسم أو مصلحة أو إدارة أو خط إنتاجي... وبالتالي فهو تغيير جزئي لا يشمل كل المؤسسة، ولا يهدف إلى تغيير جوهرها من حيث الاستراتيجية أو الهيكلة أو الثقافة. ويمكن أن يحدث هذا النوع من التغيير على مستوى الأفراد أو الجماعات أو نظم المؤسسة، ومن خصائصه أنه تغيير تطوري يحدث بصفة متدرجة أو خطوة خطوة وعادة ما يكون ضمن فلسفة التحسين المستمر أو العلاج عند وجود المشكلة، وكمثال عن هذا النوع من التغيير استحداث وحدة إدارية جديدة ضمن الهيكل التنظيمي تسند لها مهام جديدة أو مقتطعة من مصلحة أخرى لتحقيق أهداف معينة. كما يمكن أن يُدرج هذا النوع من التغيير ضمن التطوير التنظيمي الذي يكون مخططا ويستهدف إحداث تحول بشكل تدريجي وأنه عمل يتميز بالاستمرارية.

2-2-2-3-2. التغيير من المستوى 2

هو الذي عادة ما يوصف بالتحول والتغيير الجذري نظرا لما له من تأثير كبير على كل المؤسسة من جانب الهيكل التنظيمي والثقافة ونظم الإدارة والتنظيم وكل ما يُنظر له بأنه سبب في حالة الاختلال الكبيرة التي أصبحت تعيشها المؤسسة، أو تقف حجرة عثرة في طريق بلوغها لأهدافها المسطرة.

وإذا كان التغيير من المستوى 1 يحدث داخل النظام فقط أو أحد مكوناته، فإن التغيير من المستوى 2 يؤثر ويعدل في النظام نفسه.

ويصف البعض هذا التغيير بالتغيير التحويلي لما له من تأثير على واقع المؤسسة ودفعها لإعادة النظر في ثقافتها وتنظيمها واستراتيجيتها...، وهو تغيير عادة ما يُلجأ إليه عند حدوث أزمة حقيقية تعاني منها المؤسسة، وتكون التغييرات الجزئية من المستوى 1 غير فعالة وغير قادرة على تجاوز الأزمة التي تتخط فيها المؤسسة، وبالتالي يكون التغيير من المستوى 2 ضروري ولا مفر منه.

وقد استعمل Watzlawick مثالا لإظهار الفرق بين نوعي التغيير وهو أن سائق السيارة بإمكانه أن يؤثر في سرعة السيارة قليلا أو كثيرا نوعا ما في حدود سرعة المستوى 3 مثلا، لكن لا يمكنه أن يغير سرعة السيارة بدرجة كبيرة ليصل إلى 150 كم في الساعة إذا ما بقي في هذا المستوى الثالث، بل عليه أن يلجأ إلى استعمال علب السرعة ليبلغ مراده (المستوى الرابع أو الخامس حسب نوع السيارة؟؟؟)، كذلك حال المؤسسة التي تلجأ إلى التغيير من المستوى 1 فهي إنما تقوم بتعديلات وتصحيحات بسيطة لمواجهة ظروف جديدة، وهي إجراءات غير كافية إذا ما كانت الظروف التي أصبحت تعمل في اطارها تتطلب تغييرات جذرية تصيب جوهر مكونات المؤسسة وهو ما يستهدفه التغيير من المستوى 2.

ونظرا لقوته وتأثيره الكبير فإن التغيير من المستوى 2 عادة ما يواجه بمقاومة شديدة، بل أكثر من ذلك فقد أشار Kezar¹ إلى أنه قد يواجه بمقاومة من الداخل وأخرى من الخارج، خاصة إذا ما كان التغيير أكثر جذرية too radical ليجعل المؤسسة مختلفة عن البيئة التي تعمل فيها.

2-2-2-4. أنواع التغيير حسب Scholes وزملائه

حتى يمكن استيعاب كيفية تنفيذ التغيير والمواقف التي تتحكم فيه انطلاقا من واقع المؤسسات، لجأ بعض الباحثين إلى المزوجة بين معيارين لتحديد أنواع التغيير، بما أدى إلى ظهور أنواع أخرى في شكل مصفوفة، ومن هؤلاء Scholes وزملائه² الذين اخذوا بعين الاعتبار

1 - Kezar A. J. (2010) **Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century**, Recent Research and Conceptualizations, John Wiley & Sons, Inc., USA, p.15.

2 - Scholes K. et al. (2000) **Stratégique**, Publi-Union (Editions).

كل من الدافع للتغيير (وميزوا بين سلوكي رد الفعل والاستباق) وسرعة تنفيذه (وميزوا بين التغيير التطوري والجذري) وهو ما أعطى المصنوفة التالية:¹

الجدول رقم (01) أنواع التغيير حسب Scholes وزملائه

<p>التحول مخطط</p> <p>برمجة تغيير جذري من خلال الاستباق باستعمال تقنيات التحليل الاستراتيجي ودعم القرار.</p>	<p>التعديل</p> <p>تحديد مسبق للحاجة للتغيير من خلال عملية استباقية في تعديل الممارسات الحالية.</p>	<p>تغيير استباقي</p>
<p>تحول مفروض (الزامي)</p> <p>إعادة النظر في طرق التفكير بعد إظهار عناصر الاختلال.</p>	<p>التكيف</p> <p>التفاعل مع ضغوطات البيئة التنافسية لتكييف الممارسات التنظيمية الحالية وتجنب عدم التوافق مع البيئة.</p>	<p>تغيير استجابي</p>
<p>تغيير جذري</p>	<p>تغيير تطوري</p>	

Source: Autissier D. & Derumez I. V. (2004) Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire 4 juin. -dans les projets de changement, 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2

ويمكن تقديم شرح موجز لهذه الأنواع من التغيير فيما يلي:

2-2-2-4-1. التعديل

يأخذ هذا النوع من التغيير شكل التحول خطوة بخطوة، ويتم تبنيه بعيدا عن الضغوط البيئية، ويأخذ التنفيذ صفة التدرج لأنه يحدث من خلال تغييرات ثانوية تأخذ شكل التجارب على مستوى مكونات المؤسسة من إدارات وأقسام وورشات إنتاج ... بما يؤدي إلى التعلم من هذه التجارب وبالنهاية إلى تحول المؤسسة.

في هذا النوع من التغيير تكون مشاركة الجميع وفي مختلف المستويات، حيث يُطلب من كل فرد مهما كان المستوى الذي يشغله، أن يكون مقترحا ومجربا لأفكار وطرق جديدة ... تؤدي شيئا فشيئا إلى تحول المؤسسة نحو الأفضل.

1 - Autissier D. & Derumez I. V. (2004) Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie. Vallée de Seine, 2-4 juin.

إن دور المدير ينحصر في وضع الإطار العام لمستقبل المؤسسة، ويترك كفاءات تحقيق ذلك إلى العمال في مختلف المستويات ويبقى موجهاً لهم في سبيل تحقيق المنتظر من الأهداف.

2-2-2-2. التكيف

يشير التكيف إلى التغيير التطوري ولكنه على عكس التعديل، فهو يتم تحت ضغط البيئة ولا يكون نابعا من إرادة المؤسسة أو مديرها.

وتتم عمليات التكيف التدريجية من خلال السعي لضمان ومواكبة التحولات والتطورات، حيث أن ما يقوم به كل نظام فرعي داخل المؤسسة إنما يكون بهدف مستجدات حدثت على مستواه، ومن خلال عمليات التكيف الجزئية تحقق المؤسسة ككل توافقاً مع البيئة الخارجية.

وإذا كان التغيير من خلال التعديل يتم داخل المؤسسة وبواسطة مسؤوليها وعمالها بغرض تحقيق أهداف معينة، فإن ما يميز التغيير من خلال التكيف هو أنه يتم تحت سلطة وتأثير البيئة الخارجية، وهو ما ذهب إليه منظرو ايكولوجيا المجموعات وأنصار النظرية الموقفية (كما سنراه لاحقاً في هذا البحث) الذين يرون بأن المؤسسة عنصر مسلوب الإرادة وغير مهتم بالتغيير إلا بدافع العوامل الخارجية التي لديها سلطة فرض إحداث التغيير على المؤسسة وإلا آلت إلى الانقراض.

إن ما يميز النوعين السابقين للتغيير هو أنهما لا يهدفان إلى تغيير واستبدال جوهر التنظيم والاستراتيجيات والأهداف والسياسات المعتمدة من قبل المؤسسة، بل إلى إحداث تعديل وتصحيح فيها فقط، وهذا خلافاً لنوعي التغيير التاليين والذين يؤيدان أحياناً إلى محو ما هو قائم واستبداله بإطار تنظيمي جديد وهو ما يحدث في غالبية التغييرات الجذرية الكبيرة.

2-2-2-3. التحول المخطط

التغيير المخطط هو تغيير جذري يكون مصدره الأساسي رغبة الإدارة أو المدير في تغيير وتحويل استراتيجية المؤسسة الحالية وإحلال محلها استراتيجية أخرى تكون مختلفة عنها، وينطوي

ضمن هذا النوع من التغيير مدرسة التخطيط الاستراتيجي ونظرية الخيارات الاستراتيجية ونظرية القائد صاحب الرؤية (الرؤيوي).

إن من أهم خصائص التحول المخطط أنه مُهدمٌ للواقع القائم، وأنه غالباً ما يكون سريعاً ولا يتم خطوة خطوة، لذلك نجد أن مصدره الرئيسي هو فكرة المدير ويدار من جانبه أو من جانب الإدارة العليا، ويصيب المؤسسة ككل وليس جزءاً منها فقط كما هو عليه الحال في التغيير التعديلي أو التكيفي، حيث يغطي مجال الهيكل والتنظيم والاستراتيجية والثقافة والسلوك الإنساني.

2-2-2-4. التحول المفروض

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التغيير في حالة معاناة المؤسسة من أزمة حادة لا يمكن تجاوزها إلا من خلال تغيير جذري شامل، وهذا بعد أن يكتشف القائد أن محاولات إصلاح الوضع المختل بواسطة تعديلات جزئية وثانوية وفي مجالات معينة وعلى فترات زمنية متقاربة هي كلها محاولات دون جدوى ولن تتجح في علاج الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة. وعادة ما يرافق قرار القيام بهذا النوع من التحول تغيير فريق الإدارة بفريق آخر يكون مطالباً بتصميم وصياغة رؤية جديدة تعيد النظر في أساسيات المؤسسة من استراتيجية وثقافة وتنظيم ...

من خلال ما تقدم يمكننا استخلاص أن الأنواع المختلفة من التغيير التنظيمي تختلف فيما بينها من حيث الأسباب أو المصادر الدافعة للتغيير، وكذلك من جانب أدوار المستويات الإدارية داخل المؤسسة، حيث يلاحظ دور البيئة الخارجية في الدفع إلى القيام بكل من عمليات التكيف والتحول المفروض في حين ينتقل هذا الدور إلى إدارة المؤسسة في كل من عمليات التعديل والتحول المخطط.

أما من جانب الأدوار التي تلعبها المستويات الإدارية في المساهمة في إحداث التغيير، فيلاحظ أن دور المستويات الوسطى والدنيا يزداد أهمية خلال عملية التعديل من خلال الاقتراحات التي تقدمها لتجاوز العقبات أو المبادرات الإبداعية لتحسين الأوضاع القائمة، ويقل أهمية في عملية التحول المخطط، ويكاد ينعدم في باقي أشكال التغيير الأخرى التي تميل فيه المسؤولية أكثر إلى الإدارة العليا.

2-3. مداخل ومقاومة التغيير التنظيمي

قبل أن نتناول مقاومة التغيير من حيث المفهوم والأسباب والنتائج، يجدر بنا أن نعرض أهم برامج أو مشاريع التغيير التي تعتمدها المؤسسات والتي تسمى في الكتابات المتخصصة بمدخل التغيير، التي هي عبارة عن تجسيد لمجالات التغيير التي سبق ذكرها.

2-3-1. مداخل التغيير التنظيمي

تقوم الكثير من المؤسسات الانتاجية والخدمية بإحداث تغييرات تنظيمية تصيب واحدا أو أكثر من المجالات التي تم ذكرها سابقا وبدرجات متفاوتة، وتأخذ عمليات التغيير هذه على مستوى واقع المؤسسات اشكالا مختلفة تسمى بمدخل التغيير، والتي منها ما يرتبط بالاستراتيجية أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا، لذلك سنتناول بإيجاز بعض هذه المداخل الأكثر استعمالا من جانب المؤسسات فيما يلي:

2-3-1-1. إدارة الجودة الشاملة

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى مواجهة شدة المنافسة من خلال الاستماع الجيد للزبائن والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ومن بين الأساليب المستعملة في ذلك ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت بدايات تجارب المؤسسات مع هذا الاتجاه في الجودة المرتبطة بالمنتوج، لتنتقل بعد ذلك إلى المفهوم الموسع ليشمل جودة كل ما تقوم به المؤسسة، كما لم تعد الجودة مسؤولية قسم الإنتاج فقط بل مسؤولية كل الأفراد وفي مختلف الأقسام والمستويات.

ومادام أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تستهدف خدمة الزبون، وما دام أن حاجاته ورغباته وأذواقه هي في تغيير مستمر، فإن مبدأ أساسيا آخر تقوم عليه هذه الفلسفة في التسيير هو التحسين المستمر لمختلف الوظائف والأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، لذلك نجد بأن معظم التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة تركز على هذه الخاصية.

يعرف Robbins¹ إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارة مكرسة للتحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء.

ويعرفها Saylor بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الطرق الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ ايجابي للعلاقات بين العاملين وبين الزبائن.²

وما يجعل برامج إدارة الجودة الشاملة بمثابة تغيير تدريجي أنها تستهدف تغيير ذهنيات واتجاهات المدراء والعاملين على حد سواء، وجعلها تميل أكثر نحو خدمة الزبون، أي جعل ثقافة الجودة ضمن ثقافة المؤسسة وأن نجاح الأولى مرهون بدرجة تبني هذه الثقافة من جانب الإدارة والعاملين في المؤسسة، لذلك نجد بأن العديد من الدراسات تشير إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى التغيير في ثقافة المؤسسة، وهذا بسبب الارتباط الوثيق بينهما، حيث لا يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة مجرد طرق وأساليب وأدوات يكفي تنفيذها لنجاح مشروع التغيير المنتظر، بل إنها بمثابة تغيير ثقافي ينبغي أن يترسخ أولاً في ذهنيات واتجاهات الإدارة والعاملين في المؤسسة، بما يتضمنه من تحول من إدارة تقليدية إلى إدارة مرتكزة على الزبون والتحسين المستمر، وهذا ما أشار إليه Deming أحد المنظرين الكبار لفلسفة الجودة الشاملة في العديد من كتاباته.

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتوقف فقط على تحقيق نتائج مالية، بل يحدث كذلك تغييراً في السلوكيات والاتجاهات والعمليات على مستوى المؤسسة.³

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة فقط وإنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم في تحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل.

وإذا كان التحسين المستمر من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة فهذا يعني أنها من بين مشاريع التغيير التي تنسم بالاستمرارية ولكن ما يميزها هو عدم تطبيقها دفعة واحدة وبشكل جذري، بل هي

1 - Robbins S. P, Coulter M. (2012) **Management**, 11th edition, Pearson Education, USA, p.38.

2 - مدحت ابو النصر (2008) **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص.65، نقلا عن: Saylor J. (1992) **TQM Simplified: A Practical Guide**, McGraw-Hill Professional Publishing, USA.

3 - Jancikova A., Brychta K. (2009) TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective, *Economics & Sociology*, Vol. 2, No. 1, p.80-95.

مجموعة برامج تحسينية تتم بشكل تدريجي في مختلف العمليات والمستويات وبمشاركة جميع العاملين والتزام دائم من جانب الإدارة العليا.

ويمكن الاستناد إلى ما قال به Jablonski بخصوص المراحل التي يستوجب المرور بها لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي خمسة:

- مرحلة الإعداد وتتضمن وجود اتجاهات ايجابية تجاه هذا المسعى واخذ قرار بتبنيه، ثم صياغة رؤية تتضمن هذا الاتجاه، ثم تدريب المديرين على نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- مرحلة التخطيط وتتضمن اختيار أعضاء لجنة الجودة، وضمان تدريبهم والموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك؛

- مرحلة التقييم وتشمل إجراء تقييم ذاتي لمدى إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة من جانب العاملين، وتقييم تنظيمي، والتعرف على آراء الزبائن في المشروع بالإضافة إلى تقييم تكاليف التنفيذ؛

- مرحلة التنفيذ وتتضمن اعداد برامج لتدريب العمال وتأهيلهم في جمع المعلومات وادوات وتقنيات الجودة، ومهارات بناء الفريق، والاتصال وطرق حل المشاكل المرتبطة بالجودة؛

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات، وتتضمن تبادل وتقاسم الخبرات وعرض نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدعوة للتحسين المستمر.¹

وعلى الرغم من وجود فروق بين نظام إدارة الجودة الشاملة وشهادة مواصفات الايزو 9000، فيمكن اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة بمثابة مشروع تغيير تدريجي على أساس أنه عادة ما يقترن تطبيقه بحصول المؤسسة على شهادة مواصفات الايزو التي تشهد وتؤكد أن مبادئ ونظم الإدارة هي مطابقة للمعايير الدولية، وهي شهادة يتطلب الحصول عليها فترة زمنية معتبرة تقضيها المؤسسة المعنية في تكييف نظامها الإداري والتنظيمي والإنتاجي حسب متطلبات المعايير الدولية.

2-1-3-2. إعادة الهندسة

بدأ مصطلح إعادة الهندسة في الظهور على مستوى الكتابات الإدارية منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما نشر Hammer مقالة في مجلة هارفارد الاميركية سنة 1990²، وازداد هذا

1- احمد بن عيشاوي (2006) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 4، ص7-17.
2 - Hammer M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard business Review*, July-August, p.104-112.

المصطلح انتشارا بعد ثلاث سنوات عندما أصدر نفس الباحث بمعية زميله Champy كتابا بعنوان إعادة الهندسة¹.

يعرف الكاتبان إعادة الهندسة بأنها إعادة النظر بشكل رئيسي وإعادة تصميم بشكل جذري للسيرورات العملية للحصول على نتائج مثيرة (كبيرة) في الأداءات الحرجة التي تتمثل في التكاليف والجودة والخدمة والسرعة.

وقد تولى Hammer وزميله تحديد الكلمات المفتاحية لتعريفه لإعادة الهندسة فيما يلي:²

• **أساسية:** الكلمة الأولى التي أكد عليها الكاتب هي أساسية، وطالب المدراء الذين يتبنون هذا النهج في التغيير أن يطرحوا أسئلة جوهرية عن مؤسساتهم وكيفية عملها مثل: لماذا نقوم بما نقوم به حاليا؟ ولماذا نقوم بها كما نقوم بها حاليا؟ وسيضطر المدراء من خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية إلى الأخذ بعين الاعتبار للقواعد والأحكام المسبقة التي أسسوا عليها تفكيرهم وسيكتشفون بأنها قواعد وأفكار بالية وخاطئة وغير ملائمة للأوضاع الجديدة. إن إعادة الهندسة تعني إعادة ابتكار المؤسسة وليس تحسينها أو تعديلها.

• **جذرية:** وهذا يتطلب إعادة النظر بشكل جذري أي الذهاب إلى الأصل وعدم الاكتفاء بالتغييرات الصورية أو إصلاح ما هو قائم بل وضع شيء جديد مكان القديم، وهذا يعني التخلي عن كل الهياكل والإجراءات القائمة واستبدالها بأخرى جديدة عند أداء الأعمال.

• **تحسينات مثيرة (كبيرة) إن ما تسعى إليه إعادة الهندسة لا ينبغي أن تكون نتائج متواضعة** مثل تخفيض التكاليف بنسبة 10%، فهذا هدف يمكن بلوغه بإجراء تحسيني معين غير إعادة الهندسة التي تهدف إلى تحقيق نتائج كبيرة من خلال التخلي عما هو قائم وإحلال شيء جديد محله.

• **السيرورة:** وهذا العنصر هو ما يغفله المسؤولون كثيرا، حيث تجدهم يركزون دوما على المناصب والمهام والأفراد والهيكل ولا يفكرون بمنطق السيرورة التي تعني تتابع النشاطات التي من خلال مدخلات معينة تولد نتيجة ما (مخرجات) وتمثل قيمة للزبون.

1 - Hammer M. & Champy J. (1993) **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business (Collins Business Essentials) USA.

2 - Hammer M. & Champy J. (1993) traduction française **le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, p.41-45.

ويرأى صاحب هذا المدخل في إحداث التغيير فإن إعادة الهندسة تعيد النظر بشكل جذري في مختلف العمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وفي النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وأن يتم هذا العمل بشكل سريع حتى يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بصورة كبيرة.

كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة فهي أساس الثورة الإدارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث والتي كانت أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين.¹

ويتميز المنهج التغييرى لإعادة الهندسة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:²

1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: أي تجميع مجموعة من الوظائف المنفصلة في عملية واحدة باعتماد تحليل القيمة، وهذا من شأنه أن يلغى تعدد جهات الاختصاص والتقليص من الأخطاء، وتأخير العمل أو إعادته، كما أن هذا الجمع يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، بالإضافة إلى ما سبق فإن مستوى الرقابة قد يتحسن نتيجة التنفيذ بالاعتماد على عدد أقل من الموظفين؛

2 - سهولة عملية اتخاذ القرارات: بفضل الاعتماد على منطق العملية في الإدارة وما يتبعه من تجميع أفقي وعمودي للعمليات، صار بإمكان العامل بدلا من أن يلجأ في إحدى مراحل التنفيذ إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن ما يقوم به، أن يتخذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار من بين صلاحياته التي يخولها له مدخل إعادة الهندسة؛

3 - تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها : يتميز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بعدم اعتماد أسلوب الخطوات المتتالية للعمل، ولكن يفترض اعتماد التدفق الطبيعي للعمل، بما يتيح

1- بوحنية قوي (2007) إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، ص137-145، نقلا عن سيد محمد جاب الرب (1992) إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد الأول، جامعة اسيوط، مصر، ص459.

2- قاسمي كمال (2011) إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، ص60، نقلا عن مختار إسماعيل أبو شعيشع (1997) مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية مع دراسة حالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، ص233-296.

تعظيم القيمة المحصلة، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل؛

4 - تشغيل المعلومات بواسطة منتجها : تقتضي هذه الخاصية أن يقوم القائمون بإصدار المعلومات بتشغيلها بأنفسهم مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتخفيض وقت العمليات؛

5 - تكامل الأنشطة المتوازية : تعتبر العديد من العمليات معقدة لدرجة أنها تقسم وتوزع على فرق مستقلة، وتعمل هذه الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سويا عند إنجاز المهام المنوطة بها، لكن قد تكتشف هذه الفرق أن العمل الموزع عند تجميعه لا يتناسب مع بعضه وأنه يلزم إعادة تصميمه من جديد؛ لكن في ظل هذا المبدأ يتم تشكيل وتنظيم فرق عمل بشكل مختلف بحيث يتم إشراك جميع العاملين من كل المناطق في هذا الفريق للعمل كوحدة واحدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض نفقات التصميم، وتقليل زمن تطوير العملية بشكل واضح.

وتشير دراسات عديدة إلى أن فرص نجاح جهود إعادة الهندسة قليلة ضمن المبادرات التي تقوم بها المؤسسات لأسباب عديدة منها سوء تخطيط وإدارة العملية، حيث أشار Vas¹ بأن حالات النجاح لم تتجاوز 33%.

2-3-1-3. إعادة الهيكلة

قد يستعمل مصطلح إعادة الهيكلة للتعبير عن التغيير الذي يتم إحداثه سواء على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني) او المستوى الجزئي (المؤسسة).

إن استعمال هذا المصطلح على مستوى المؤسسة يشير إلى التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا في كامل المؤسسة أو في أحد اجزائها من خلال إعادة النظر في استراتيجياتها أو هيكلها التنظيمي أو عملياتها أو وظائفها ونشاطاتها ...

على الرغم من أن البعض ينظر لإعادة الهيكلة بأنها مرادف لإعادة الهندسة أو أحد أنواعها، يرى آخرون أن هناك أوجه تشابه وأوجه تباين بين العمليتين، وفي هذا الإطار يرى احمد ماهر بأن إعادة الهيكلة تتشابه مع إعادة الهندسة في أن كليهما هو بمثابة إعادة تصميم أجزاء المنظمة وتصحيح جوهرى في المسار، إلا أن المستوى التنظيمي لكليهما يختلف، فإعادة الهيكلة تركز على

1 - Vas , op.cit., p.1.

المستوى الأعلى والكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية، بينما تركز إعادة هندسة العمليات على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام وإجراءات العمل.¹

ويشير Allouche² إلى أن مفهوم إعادة الهيكلة عادة ما يرتبط على ارض الواقع بعملية التحجيم أو تصغير حجم المؤسسة بهدف الضغط على التكاليف وزيادة الفعالية والتنافسية من خلال إعادة النظر فيما تقوم به المؤسسة عبر التوقف عن بعض الأنشطة أو اخرجة بعض العمليات وحتى بعض الوظائف... وهو ما يكون له أثر على الهيكل التنظيمي.

ويذكر Allouche تعريفاً لاحد الباحثين³ عن تصغير الحجم يقول فيه بأنه مجموعة أنشطة تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف تحسين فعاليتها ونتاجيتها وتنافسيته ويكون لها تأثير على كل من العمالة والتكاليف وتنظيم العمل.

كما يرى بعض الباحثين ومن بينهم Fabre & Dubouloy⁴ بأن إعادة الهيكلة هي بمثابة عملية إعادة تنظيم تدرج ضمن منطق اقتصادي ومالي ساعيا لترشيد طاقات المؤسسة، عبر البحث المستمر عن أفضل الإنتاج والتمويل والتوزيع...، وأنها عملية يمكن أن تحدث بطريقة استجابية ودفاعية (حالة الازمة وتدهور النتائج) أو بطريقة استباقية وهجومية (حالة السعي لتحسين النتائج).

ولعل ما قامت به الجزائر نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي يدخل ضمن هذا المعنى من خلال إعادة الهيكلة العضوية، إذ لجأت إلى تقسيم الشركات الوطنية الكبيرة التي كانت بحجم المركبات إلى عدة مؤسسات، وكانت المبررات المقدمة في ذلك الوقت هي البحث على مزيد من المرونة والقدرة على التحكم في إدارة المؤسسة.

ومهما يكن من معنى إعادة الهيكلة وتشابهها أو اختلافها عن عمليتي إعادة التنظيم أو إعادة هندسة العمليات، فإن تناولها كمشروع تغيير تنظيمي من جانب الباحثين، عادة ما يتم التركيز فيه على الأسباب الدافعة إلى اعتماد هذه العملية والنتائج الاقتصادية والمالية التي تحققها، أو على

1- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 558.

2 - Allouche J, Laroche P., Noël, F. (2008) Restructurations et performances de l'entreprise : Une méta-analyse, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 11, No. 2, p. 105-146.

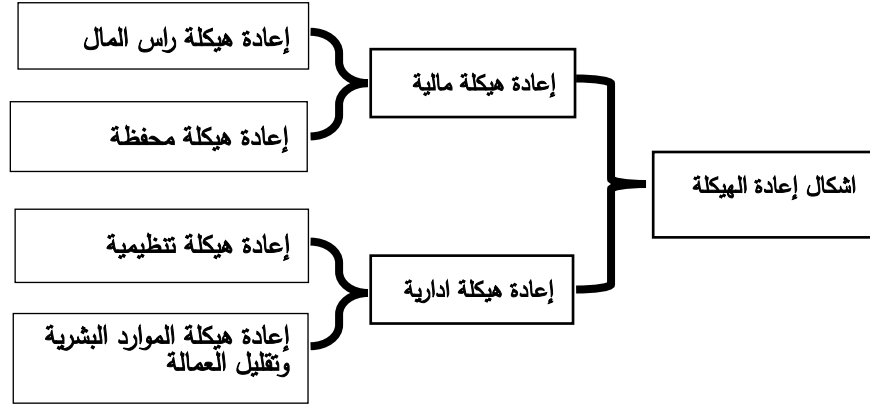
3 - Cameron K. S. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, p.189-211.

4 - Dubouloy M. & Fabre C. (2008) les restructurations d'entreprises: de la rationalité économique à la souffrance des hommes, *Gérer et Comprendre*, No. 67, p.43-55.

ظاهرة المقاومة التي يبديها العمال المعنيون بها، إذ كثيرا ما يلزم إعادة الهيكلة تصغير الحجم والاطرحة وما يتطلب ذلك من إعادة توزيع للعمالة والتقليص منها، حيث يصف البعض¹ ما يعانيه العمال بالحداد والمعاناة كتكلفة لإعادة الهيكلة.

وتأخذ إعادة الهيكلة عدة اشكال يلخصها احمد ماهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح اشكال إعادة الهيكلة



المصدر: احمد ماهر (2007) تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، ص560.

2-3-2. مقاومة التغيير

يخصص جل الباحثين والكتاب الذين يتناولون موضوع التغيير على مستوى المؤسسة، جزء معتبرا من كتاباتهم لظاهرة المقاومة، وهذا يدل على أن كل مشروع تغيير يواجه بدرجة أو بأخرى بالمقاومة، كما أن البعض الآخر² يفسر إدارة التغيير على أنها مواجهة للمقاومة التي يبديها بالضرورة المعنيون بالتغيير.

1 - Dubouloy M. & Fabre C. op.cit.

2 - Crémadez M. (2005) Combattre ou prévenir la résistance au changement in **L'art du management** HEC (H/D) Dunod, Paris, p.61.

2-3-2-1. مفهوم مقاومة التغيير

تشير جل الكتابات إلى أن الكثير من عمليات التغيير لا تحقق الأهداف المسطرة لها لأسباب عديدة من بينها المقاومة التي يقابل بها الأفراد التغيير، وعليه يمكن اعتبار ظاهرة المقاومة ملازمة ومصاحبة لكل مشروع تغيير.

وإذا كان إجماع الباحثين على اعتبار المقاومة رد فعل من جانب المتأثرين بالتغيير، فقد اختلفوا حول طبيعة رد فعل هذا، فمنهم من يعتبره سلوك حتمي لا يمكن تفاديه¹ أو أمر طبيعي² أو فعل شرعي³، أو ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير⁴ أو بمثابة مرض يتطلب علاجاً.⁵

ومن بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير أنها كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه النتائج التي قد تحدث أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.⁶

غير أن من التعاريف الشاملة لمقاومة التغيير حسب الباحثة Celine Bareil صاحبة العديد من الكتابات في التغيير التنظيمي هو ما اقترحه (Dolan وآخرون)⁷ من أنها الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلبي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم.

مما تقدم يتضح أن الذين يقاومون التغيير يرفضونه كفكرة لمجرد اقتراحه أو السماع به ومن دون شك ستتجسد أكثر هذه المقاومة طيلة فترة تطبيق التغيير وقد تستمر إلى ما بعد ذلك، وبالتالي فهم لا يقاومون التغيير وإنما النتائج التي تتمخض عنه.

1 - Crémadez M., op. cit.

2- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 284.

3 - Vas A. (2006) Les attributs du changement comme facteur de résistance : une approche diachronique, 15ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-18 juin, Genève-Annecy.

4- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 318.

5 - Bonneville L. Grosjean S. (2007) Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, Site web consulté le 13-04-2015.

<http://www.lecreis.org/colloques%20creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf>

6 - خضر كاظم محمود (2002) السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 195.

7 - Dolan S. L., Lamoureux G. et Gosselin E (1994) **Psychologie du travail et des organisations**, Gaëtan Morin, Montréal, p.486, cité par Bareil C. (2003) La résistance au changement: synthèse et critique des écrits, *cahiers du CÉTO* (centre d'études en transformation des organisations), No. 4, HEC, Montréal.

ومهما اختلفت الآراء بخصوص حقيقة رد الفعل تجاه مشروع التغيير فإن المقاومة هي سلوك حتمي لا يمكن تفاديه ولا يمكن تصور غيابه بدرجة أو بأخرى، من منطلق أن التغيير هو انتقال من وضع يعتبره الأفراد حالة توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حالة عدم توازن لارتباطها بمواقف جديدة ومتطلبات عمل غير تلك التي اعتادوا عليها ولما تولده من حيرة وقلق وعدم ارتياح ...

وإذا كانت بعض الأبحاث والدراسات تجعل من موضوع مواجهة المقاومة (مقاومة المقاومة) أساس بحثها من منطلق أنها تمثل عائقا في سبيل تحقيق التغيير المنشود، فإن دراسات وأبحاث أخرى تركز أكثر على أسباب ودوافع مقاومة الأفراد للتغيير من منطلق أن فهم هذه الأسباب يمثل دافعا لإنجاح التغيير.

وتجدر الإشارة إلى أن اغلب الدراسات والبحوث والكتابات التي تتناول التغيير التنظيمي تُفرد جزءا معتبرا منها لظاهرة مقاومة التغيير، وضمن الأسئلة الجوهرية التي يطرحها بعض المهتمين بالموضوع هي لماذا تحدث هذه المقاومة وما هي صورتها، من منطلق أن فهم هذه الأسباب يمثل دافعا لإنجاح التغيير، في حين يركز آخرون على كيفية مواجهتها (مقاومة المقاومة) وأن اغلب هؤلاء يستندون إلى ما كتبه Coch & French¹ في نهاية الأربعينات بالإضافة إلى Lawrence² في نهاية الستينات.

على الرغم من تعدد الأسباب الدافعة للمقاومة فإن معظمها مرتبط أساسا بطبيعة إدراك الأفراد لمشروع التغيير وبالأخص للنتائج التي ستمخض عنه، وبالتالي فإن الأفراد المعنيون بالتغيير سيكونون إما مدعمين للتغيير أو مقاومين له، وهذا بالنظر إلى إدراك وتفسير النتائج التي يتوقعون حدوثها، فالمقاومة عادة ما يتم إدراكها على أنها تعبير عن رفض الأفراد، لاعتقادهم أن مصالحهم ومستقبلهم المهني أصبحا مهددين بسبب جهلهم للظروف والعوامل الدافعة لإحداث التغيير أو بسبب سوء فهمهم لأهداف التغيير المنشود ونتائجه، وعليه فإن درجة المقاومة تزداد حدة كلما كان إدراك وفهم التغيير وغاياته إدراكا سيئا أو على غير حقيقته.

1 - Coch L., & French J. R. P. Jr. (1947) Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, Vol. 1, No. 4, p.512-532.

2 - Lawrence P. R. (1969) How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 1, p.4-12.

2-2-3-2. أسباب مقاومة التغيير

لقد تعددت الآراء بخصوص أسباب ودوافع مقاومة التغيير، إذ يصنفها سعيد يس عامر¹ إلى أسباب تنظيمية وسلوكية وفنية واجتماعية، ويصنفها آخرون إلى أسباب مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة بالجماعة، وهناك من يضيف أسباب أخرى على مستوى المنظمة ككل². إن الأسباب الفردية عديدة وهي مرتبطة أكثر بخبرة الفرد ومدى إدراكه لمشروع التغيير، غير أنه يمكن حصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

- عدم أو سوء فهم مقاصد مشروع التغيير؛
- تصور زيادة أعباء وشدة العمل من خلال التغيير المقترح؛
- تضارب المصالح الشخصية مع نتائج التغيير المدركة من قبل الفرد وفقدان امتيازات مكتسبة حالياً...؛

• العناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد³.
أما أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها الجماعة فيمكن حصرها فيما يلي:

- الخوف من فقدان تماسك الجماعة؛
- الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها؛
- الخوف من فقدان استقلالية كانت تتمتع بها الجماعة...
ويرأي كنج واندرسون⁴ فإن المقاومة التي يكون مصدرها الجماعة تشكل خطورة كبيرة على مشروع التغيير لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلاً وعناداً.

وأخيراً فإن أهم أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها المؤسسة في حد ذاتها هي:

- الهيكل التنظيمي المتبع الذي يفتقد للمرونة؛
- الأهداف والإستراتيجية المسطرة؛

1 - سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب مرجع سابق، ص 547.

2 - نيجل كنج ونيل أندرسون (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 310.

3 - فؤاد القاضي، مرجع سابق، ص 320.

4- نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 310.

• الثقافة السائدة ...

من هذا العرض للأسباب الدافعة لمقاومة التغيير، يتبين أن مواجهة التغيير أو محاولة رفضه لا تنحصر فقط على مستوى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، وإنما كذلك يمكن أن تظهر بوادر المقاومة من الأفراد في مختلف المستويات عمال الإنتاج، أعوان التحكم، المسيرين وحتى الإطارات المسيرة الذين لا يقتنعون بالتغيير المنشود خاصة إذا ما كان مقترحا من جهة أعلى ولا يصب في مصالحهم.

وإذا كان مستويات المقاومة متعددة فكذلك الحال بالنسبة للصور والأشكال التي تتخذها هذه المقاومة فقد تكون فردية أو جماعية ظاهرة وعلنية أو مستترة، حيث تكون المقاومة فردية إذا ما صدرت من كل فرد على حدة، وقد يعبر كل فرد بشكل من الأشكال التي تتخذها المقاومة.

وتكون المقاومة جماعية إذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو أكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير، ومن دون شك أن هذا المستوى من المقاومة يكون أكثر تأثيرا على إنجاز التغيير، وقد كان كل من French & Coch¹ من الأوائل الذين أشاروا إلى هذا النوع من المقاومة في أواخر الأربعينات من القرن الماضي حيث فسروا المقاومة بعوامل عاطفية ونفسية التي تولد مشاعر العداء والعدوانية والإحباط لدى العاملين وما يتبعها من سلوكيات غير مرغوبة².

وتكون المقاومة كسلوك دفاعي إما في شكل علني أو مستتر³ حيث تأخذ الشكل العلني في حالة الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة، وقد تنهي بالاستقالة وترك الخدمة، أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتنافس أو الانسحاب.

وتشير الكثير من الدراسات بأن المقاومة الجماعية أخطر من الفردية لأنها أكثر قوة والمقاومة المستترة أخطر من العلنية، لأنها لا تكون معلومة من حيث حجمها (عدد الأفراد الذين يتبنونها) أو أشكال التعبير عنها (نقص الأداء وعدم التعاون...) وقد لا يُنتبه لها إلا بعد فترة طويلة.

وتزداد المقاومة حدة بوجود تنظيم غير رسمي قوي خاصة في ظل غياب قنوات الاتصال التي تعمل على التعريف بمشروع التغيير والأسباب الداخلية والخارجية التي فرضته وبيان نتائجه

1 - Coch & French, op.cit.

2- Vas, op.cit.p.4.

3 - محمد بن يوسف النميران العطييات (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان،

الحقيقية أو المحتملة، حيث يعمل أعضاء التنظيم غير الرسمي على التركيز على "مخاطر" التغيير التي يتركها على الأفراد أو جوانب القصور التي تميز مشروع التغيير ونشر الإشاعات والمعلومات الخاطئة عن أهدافه.

2-3-2-3. نتائج مقاومة التغيير

يحق لنا أن نتساءل عن نتائج المقاومة التي يبديها المتأثرون بالتغيير سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ككل.

إن من بين النتائج "الخطيرة" للمقاومة - إذا ما أنتجت ثمارها- هو الفشل الذي سيصيب مشروع التغيير، ولأدل على ذلك الدراسات الكثيرة التي بينت حالات الفشل العديدة مما يجعل التغيير مكلفا بفعل عدم تحقق النتائج المرجوة منه وبالتالي تحمل تكاليف مالية و"اجتماعية".

إن المقاومة إذا ما كانت شديدة وتسببت في إفشال مشروع التغيير قد تعيد المؤسسة إلى سابق عهدها أو إلى وضع أكثر سوء، كاستمرار انخفاض مستويات الأداء والإنتاجية وتقليص القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما من جانب الأفراد المتأثرين بالتغيير فإن فترة المقاومة تجعلهم يشعرون بالقلق وعدم الارتياح وباختلال العلاقات الاجتماعية والمشاعر النفسية طيلة فترة التغيير، وأخطر من ذلك أن ينتج التغيير آثارا عكسية كازدياد معدل الغياب ودوران العمل وحالات التمارض وانخفاض الروح المعنوية.

وقد يكون للمقاومة " المعقولة " آثارا ايجابية، عندما تشعر الإدارة أن رفض الأفراد العاملين للتغيير ومناهضتهم له يهدد نجاحه، فتجبرها على تكثيف العملية الإعلامية والاتصالية الداعية لشرح مشروع التغيير والأسباب الدافعة له وأهدافه المرجوة وآثاره المتوقعة عليهم.

كما قد تكون المقاومة سببا قويا لدفع الإدارة إلى العمل على إشراك الأفراد المعنيين في صياغة مشروع التغيير وطرق تنفيذه مما يؤدي إلى تحفيزهم على قبوله والعمل على إنجاحه، إذ أن نجاح مشروع التغيير ليس مرهونا بحسن صياغة محتواه بل قد يتوقف أكثر على مدى اقتناع وتقبل الأفراد المعنيين والمتأثرين به، حيث أن حدة المقاومة تتوقف على درجة القبول والافتناع، إذ من المعلوم بأن التغيير "يخيف" و"يزعج" لأنه في عمومه يجبر الأفراد على إعادة النظر في الظروف والسلوكيات وطرق العمل الحالية التي اعتادوا عليها، ولكن عندما تتاح لهم فرصة المشاركة فهذا يجعلهم اقل مقاومة، إذ معلوم أن الفرد لا يقاوم أفكاره.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا لفصل في بدايته مفهوم التغيير التنظيمي لغة واصطلاحا والعبارات التي يستعملها البعض أحيانا للدلالة على معنى التغيير، كما تمت الإشارة إلى اهم العوامل الداخلية والخارجية التي عادة ما تكون أسبابا رئيسية لدفع مدراء المؤسسات إلى المبادرة بإحداث التغيير التنظيمي.

وتعرض المبحث الثاني إلى اهم المجالات التي يمسه التغيير وهي الاستراتيجية والهيكلية والتكنولوجيا والثقافة، بالإضافة إلى اهم أنواع التغيير اعتمادا على العديد من معايير التصنيف.

اما المبحث الأخير لهذا الفصل فقد تعرض إلى اهم مداخل التغيير التي عادة ما يتم اعتمادها من قبل المؤسسات وهي الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، بالإضافة إلى ظاهرة المقاومة التي عادة ما تلازم كل مشاريع التغيير وهذا من خلال دراسة مفهومها والأسباب الحقيقية التي يتخذها الافراد مبررا لرفضهم ومقاومتهم، لذلك يتعين على الإدارة أن تدرك بأن المقاومة رد فعل طبيعي وحتمي يتطلب حسن ادارته، لأن نجاح التغيير مرهون بما توفره الإدارة من ظروف ملائمة تساعد على التقليل من حدة هذه المقاومة.

الفصل الثالث:

التغير التنظيمي: حتمية بيئية

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي: حتمية بيئية

مقدمة

سنتناول من خلال هذا الفصل كل من البيئة الخارجية من حيث التعريف بها والتعريف بمكوناتها وخصائصها وبيان كيفية التأثير في المؤسسات العاملة في إطارها، بالإضافة إلى عرض أهم النظريات التي تفسر التغيير التنظيمي ارتباطا بما تفرضه هذه البيئة من ضغوطات وما تمارسه من تأثيرات لدفع المؤسسات لإحداث التغيير، وهما نظرية ايكولوجيا المنظمات والنظريات الموقفية.

3-1. البيئة الخارجية للمؤسسة

تحتل دراسة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها مكانة متميزة في الكتابات الإدارية وخاصة ضمن الإدارة الإستراتيجية، وتنتظر الدراسات الكلاسيكية لهذه العلاقة نظرة البيئة المسيطرة على المؤسسة الخاضعة، خاصة فيما يتعلق بالإستراتيجية والتغيير. وقد اهتمت النماذج الكلاسيكية بتوضيح كيفية تأثير البيئة الخارجية وبالأخص القطاع الإنتاجي أو الصناعة على المؤسسة من خلال دفعها لتبني خيارات وسلوكيات معينة، حيث تنتظر هذه النماذج للبيئة الخارجية كمعطى ثابت ينبغي للمؤسسة من خلال خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية أن تتكيف معها وتسايرها، إن أرادت ضمان بقائها في السوق. ومن بين النماذج الكلاسيكية التي تتبنى هذا الطرح تيار نظرية ايكولوجيا المنظمات، النظرية الموقفية وحتى نموذج Porter للقوى التنافسية الذي ظهر في ثمانينات من القرن الماضي، ويدعم هذا التيار الذي يسمى بالحتمية Déterminisme الفكرة التي مفادها أن البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة هي التي تملي على المدراء الخيارات والسلوكيات التي يقومون بها، وإلا كان مصيرهم الزوال والخروج من السوق.

لذلك يتعين علينا أن نفرّد جزء من بحثنا هذا للبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسات، ونحاول تبيان كيفية تأثير المتغيرات التي تشكل هذه البيئة وما يحدث فيها من تغييرات على القرارات التي يتخذها المدراء ومن بينها ما يتعلق بقرارات التغيير التنظيمي.

تظهر قدرة البيئة على التأثير في أهداف المؤسسة من خلال علاقة التأثير المتبادل بينهما من حيث المدخلات التي توفرها البيئة الخارجية من جهة، وضرورة جعل المخرجات مسايرة ومواكبة لتطورات السوق وتغيير أذواق المستهلكين من جهة ثانية.

إن كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها أو مهامها تعمل في ظل بيئة خارجية واسعة وتلعب دورا كبيرا في نجاحها أو فشلها¹.

3-1-1. تعريف وخصائص البيئة الخارجية

يتناول هذا المطلب بعض التعاريف التي قُدمت للبيئة الخارجية بالإضافة إلى عرض اهم الخصائص التي تميزها في الوقت الحالي.

3-1-1-3. تعريف البيئة الخارجية

إن المفهوم العام للبيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة يتضمن كل ما يقع داخل وخارج حدود المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر بدرجة أو بأخرى، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة في فعاليتها، غير أن كتابات كثيرة تشير إلى أن المقصود بالبيئة هو البيئة الخارجية أي كل ما يقع خارج حدود المؤسسة ويؤثر فيها، وجل من يستعمل مصطلح البيئة في مجال المال والأعمال يكاد يقصد به أساسا البيئة الخارجية، وهو المفهوم الذي نتبناه في هذا البحث.

أما إذا كان الأمر يرتبط بما يسود داخل حدود المؤسسة فإننا نستعمل العبارة التالية البيئة الداخلية.

1 - Ebert R. & Griffin R. (2012) **Business essentials**, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario, p.37.

إن البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة كانت من بين المواضيع الأكثر دراسة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وبالأخص منذ ظهور نظرية النظم، وقد قدمت بشأنها الكثير من التعاريف التي اختلفت في وصفها وتحديد طبيعتها ومكوناتها.

من بين التعاريف العامة التي قدمت للبيئة الخارجية هي أنها كل العالم الذي يحيط بها مطروحا منه المؤسسة، أو أنها كل ما يمكن أن يؤثر فيها.

ومن بين الأوائل الذين قدموا تعريفا للبيئة الخارجية هو Duncan¹ من خلال القول بأنها العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.

وما دام أن المدراء يأخذون بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة بهم، فهم يعترفون بتأثير مؤسستهم بما يحدث من حولها من ظروف ومتغيرات.

والبيئة برأي Emery and Trust هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة، وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها²، ومن هذه القيود المتغيرات القانونية التي تلتزم المنظمات بتطبيقها، وشروط المنافسة (أسعار، جودة السلع والخدمات) التي يفرضها المنافسون...والخصائص الاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

وعرف عبد الهادي مسلم البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها³.

1 - Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, No.3, p.313-327.

2 عبد السلام أبو قحف (1989) سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 77.

3- عبد الهادي مسلم (2001) تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ص 44.

ولا ينبغي أن نفهم من التعاريف المذكورة أعلاه بأن ما يشكل البيئة هو ما يؤثر عليها سلبا من ضغوط وتهديدات ومخاطر، بل إن الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة توفر كذلك فرص النمو التي ينبغي اكتشافها واستغلالها.

3-1-1-2. خصائص البيئة الخارجية

بحكم اعتبارها نظاما مفتوحا، فإن المؤسسة هي في تفاعل دائم مع ما يحيط بها من متغيرات وظروف مختلفة تشكل بيئتها الخارجية، ومن الطبيعي أن تتأثر المؤسسة بفعل هذا التفاعل.

وقد تعددت آراء الباحثين بخصوص الابعاد التي تميز البيئة الخارجية حتى جعلها تؤثر في المؤسسات العاملة في نطاقها، وقد أشار Gueguen إلى العديد من هذه الابعاد والتي هي نتاج الكثير من الدراسات إلى استند إليها في بحثه¹، حيث واستنادا إلى ما يقول به هذا الأخير، فإن البعض يشير إلى غموض الخصائص التي تميز البيئة الخارجية، فبالنسبة إلى (Duncan, 1972) اللاتأكد هو نتيجة التعقيد والديناميكية، بينما في نظر (Khandwalla, 1997) هو نتيجة للتغير والديناميكية والتعقيد، بينما يرى (Morris & Hansen, 1995) بأنه نتيجة للاضطراب، في حين يرى (Callot, 1997) بأن خاصية الاضطراب تعبر عن التعقيد وعدم الاستقرار.

ولإبراز كيفية تأثير البيئة على المؤسسة يجدر بنا أن نتناول اهم الابعاد التي تشير إليها الكتابات المتخصصة عند دراسة تفاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية وهذه الابعاد هي الديناميكية والتعقيد واللاتأكد والاضطراب.

1 - Gueguen G. (2001) Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat, Université Montpellier I, France, p.169-170.

3-1-1-2-1. خاصية الحركية

تشير خاصية حركية أو ديناميكية البيئة التي تعمل في اطارها المؤسسة إلى درجة التغيير والتبدل والتحول التي تمس متغيراتها الخاصة أو العامة أو كليهما، فكلما كانت درجة التغيير بطيئة كانت البيئة مستقرة، وكلما زادت درجة التغيير كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة.

ويستعمل البعض¹ مصطلح التغيير للإشارة إلى هذه الخاصية البيئية، وهي قريبة من معنى الحركة التي تعني نقيض السكون، ويقصد بها التغيير الدائم والمستمر في البيئة الخارجية.

ويشير آخرون إلى أن هذه الخاصية يمكن أن تختلف بين مستويات السكون والحركية (التغيير) فعندما يتميز محيط المؤسسة بالتغيير التكنولوجي الكبير والتغيير الدائم في أذواق المستهلكين، وكثرة دخول وخروج المنافسين... يكون المحيط ديناميكيا، والعكس إذا ما لم يشهد مثل هذه التغييرات. وقد عبر العديد من الباحثين على ما يميز خاصية الحركية بأكثر من مصطلح ذكر بعضها Gueguen² مثل عدم الاستقرار، شدة التفاعل بين المؤسسات، التغيير السريع والمتقطع، الإبداع، الاستعمال المكثف للتكنولوجيا والانترنت ...

إن الخبز كمنتوج يقبل على شرائه كل الافراد وتفضيلاتهم لم تتغير كثيرا، اذ يفضل أكثر المستهلكين الخبز المصنوع من القمح وهذا منذ العديد من العقود... كما أن آلية تصنيع هذه المادة لم تتغير كثيرا لفترة طويلة، فكان التغيير بالتالي بطيئا: أفران حجرية باستعمال الفحم ثم البترول ثم الغاز ثم الكهرباء إلى الأفران الكهربائية (الدوارة) fours rotatifs، وبهذا الوصف للخبز وطريقة انتاجه، يمكن القول بالاستقرار النسبي لبيئة هذا المنتج.

1 - Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H. (1997) Environmental turbulence: A Look into its dimensionality, *NOBO*, Netherland, p.137-145.

2 - Gueguen op. cit., p.185-186.

3-1-1-2. خاصية التعقيد

يشير التعقيد البيئي إلى عدد وكثافة المتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر عليها، إذ أن البيئة البسيطة تتكون من عوامل أو عناصر قليلة العدد، خلافاً للبيئة المعقدة التي تتكون من عدد كبير من المتغيرات.

وبالإضافة إلى عدد من تتعامل معهم المؤسسة، يشير البعض إلى تعدد وكثافة العلاقات والتبادلات التي تتم بين هؤلاء المتعاملين، وبينهم وبين المؤسسة، حيث كلما زاد العدد وزادت معه التفاعلات البيئية، كانت بيئة المؤسسة معقدة.

ومن الأوائل الذين أشاروا إلى خاصية التعقيد هو Duncan، وقد عنى بها مدى تعدد وتباين المتغيرات التي يتعين على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند قيامها باتخاذ القرارات المهمة.

وأخذاً بعين الاعتبار لخاصية التعقيد، يمكن أن تكون بيئة المؤسسة بسيطة أو معقدة أو بين هذين الحدين، حيث كلما كانت الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كثيرة وكانت حاجاتها ومتطلباتها متباينة، كلما كانت بيئتها معقدة، والعكس صحيح.

وفي هذا الإطار يمكن اعتبار صناعة الحليب ومشتقاته من أمثلة الصناعات التي تعمل في بيئة بسيطة نسبياً كون أن عمليات تصنيع الحليب واستعمالاته ومستعمليه لم تتغير كثيراً منذ عدة

عقود¹، ونفس القول يمكن أن ينطبق على العديد من البيئات التي تعمل فيها وحدات الصناعات التقليدية، وشركات توزيع البنزين ... بينما البيئة الخارجية للعديد من المؤسسات أصبحت كثيرة

التعقيد لكثرة التغيرات التي حدثت بها من جهة وكثافة المكونات المرتبطة بها من جهة ثانية، وهذا مثل الكثير من الصناعات الالكترونية ومراكز البحث والجامعات، ومؤسسات تكنولوجيايات الإعلام

والاتصال...

1 - Williams C. (2009) *Management*, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, p.79.

3-2-1-1-3. خاصية عدم التأكد

يشير عدم التأكد أو عدم اليقين إلى فقدان المدراء للمعلومات الكافية عن العوامل البيئية التي تحيط بهم، بما لا يمكنهم من التنبؤ بتغيراتها ومتطلباتها المحتملة¹. كما يُرجع Duncan¹ عدم التأكد البيئي إلى ثلاثة عناصر أساسية:²

- غياب المعلومات بخصوص العوامل البيئية المرتبطة مباشرة باتخاذ القرار؛
 - الجهل أو عدم العلم بنتائج قرار ما من حيث أهمية (كم) الخسارة التي تتحملها المنظمة إذا ما تبين أن القرار المتخذ كان خاطئاً؛
 - عدم القدرة على تقدير-بنسب ثقة معينة- احتمالات آثار العوامل البيئية المهمة على فشل أو نجاح صاحب القرار في تحقيق أهدافه.
- ويعتبر التعريف الذي اقترحه Duncan من أكثر التعاريف قبولا حيث أن الكثير من البحوث والدراسات تستند في تعريفها إلى عدم التأكد إلى ما قال به هذا الباحث.
- إن سيادة ظروف عدم التأكد بما يعني غياب أو قلة المعلومات يجعل المدراء يتخذون قراراتهم وهم غير متأكدين من سلامة نتائجها وهذا ما يسميه Bronner³ بعدم تأكد الغاية *incertitude en finalité* كما أن صعوبة التنبؤ بالتغير الذي يمكن أن يحدث في مختلف المتغيرات البيئية، يجعل المدراء غير قادرين كذلك على التنبؤ بنوع وحجم التأثير الذي سيمارس على مؤسساتهم.
- وقد تكون المؤسسات الرائدة والمبدعة هي المتسبب في خلق حالة عدم التأكد من خلال عدم توقع منافسيها بما ستطرحه من جديد أو مُحسن من سلع وخدمات وطرق تنظيم وتوزيع، حيث تلجأ

1 - Daft R. L. (2010) **Management**, 9th edition, South-Western Cengage Learning, USA, p.72-73.

2 - Duncan, op., cit.

3 - Bronner, G. (1997) **L'Incertitude**, PUF, "Que Sais-Je ?" France, p.4.

المؤسسات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية إلى تحقيق ابتكارات وإبداعات في المجالات التي تمثل نقاط قوتها، وتمكنها من تحقيق سبق عن غيرها من المنافسين.

3-1-1-2-4. خاصية الاضطراب

يُفصد بخاصية الاضطراب البيئي في مجال الإدارة الاستراتيجية ظاهرة التغيرات والتطورات وأحيانا التحولات الكبرى التي أصبحت تميز المحيط الذي تعمل في اطاره اليوم العديد من المؤسسات، وهي تغيرات تحدث باستمرار وأحيانا بشكل قوي بما يفرض عليها اكتساب القدرة على إحداث التغيير بشكل مستمر لنتمكن من تحقيق بقائها.

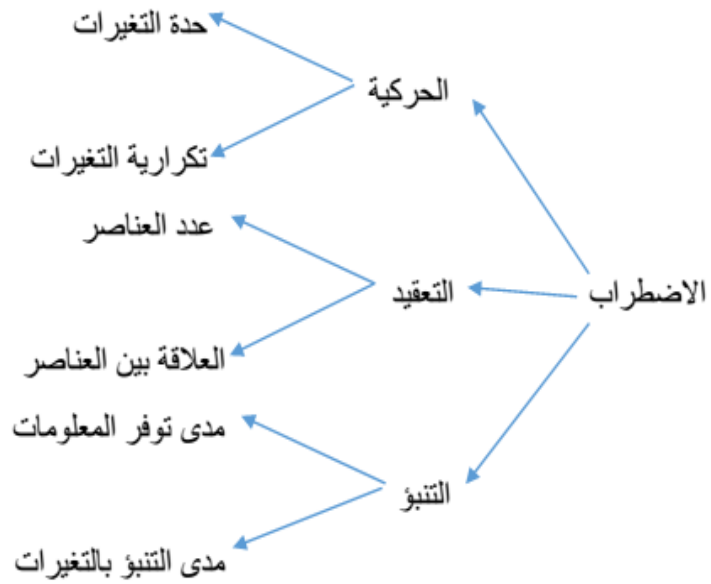
وأول من استعمل مصطلح الاضطراب هما Emery & Trust خلال الستينات من القرن الماضي حسب ما أشار اليه Gueguen¹ والذي بعد عرضه لمجموعة تعاريف ذكرها بعض الباحثين، خلص إلى وجود أربعة مبادئ تجعل البيئة الخارجية تتميز بالاضطراب وهي:

- أهمية التغيير، حيث ينتج عن الاضطراب حدوث تغيرات كثيرة في بيئة المؤسسة بما يشعرها بالخطر، وقد يختلف المدراء في ادراكهم لأهمية وخطورة التغيير؛
- سرعة التغيير، وتشير إلى ريثم ودرجة التغيير وتتابع فترات حدوثه، بما يهدد توازن المؤسسة التي قد تضطر إلى احداث عدة مشاريع تغيير في نفس الوقت؛
- عدم إمكانية التنبؤ بحدوث التغيير الذي يكون أحيانا متقطعا، بما يهدد حياة المؤسسات الباحثة عن التوازن؛
- التجديد ويعني أن التغيير الذي يحدث على مستوى البيئة الخارجية يفرض على المؤسسات احداث التغيير ويدفعها إلى تبني وتطبيق طرق جديدة في الإدارة والتنظيم والإنتاج ...

1 - Gueguen A. (2011) Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques. www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF site web consulté le 20-3-2016.

إن ما يلاحظ مما ذكر أعلاه هو تداخل خاصية الاضطراب مع باقي الخصائص الأخرى التي تميز البيئة الخارجية، وقد أشار إلى هذا التداخل والغموض في مفهوم الاضطراب العديد من الباحثين ويمكننا الإشارة إلى اعمال Volberda & Bruggen عندما فسرا عملية الاضطراب من خلال ثلاثة خصائص هي الحركية والتعقيد وإمكانية التنبؤ بتغيرات المستقبل، وهو ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (02) يوضح مكونات خاصية الاضطراب البيئي



Source: Volberda H. W., & Van Bruggen G.H. (1997) Environmental turbulence: a look into its dimensionality, NOBO, Netherlands, p.138.

3-1-2. مكونات البيئة الخارجية

إن تعدد التعاريف المقدمة للبيئة التي تحيط بالمؤسسة قد جعل امر تحديد مكوناتها امر صعبا بسبب احتوائها على عدد كبير من العناصر، إذ الغاية من التعرف على البيئة هو معرفة مكوناتها بقصد دراسة كيفية التأثير والبحث في كيفية التذليل من هذا للتأثير.

1 - Volberda & Van Bruggen, op., cit.

3-1-2-1. البيئة العامة والبيئة الخاصة

وبغية بلوغ هذا الهدف يتم اللجوء إلى تقسيم البيئة إلى مكوناتها، ومن التقسيمات المعتمدة هو التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

3-1-2-1-3. البيئة الخارجية العامة

من بين النماذج التي تحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية ما يسمى بنموذج PESTEL والذي في إطاره تقسم المتغيرات البيئية إلى ستة مجموعات رئيسة هي: المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية:¹

- التأثيرات السياسية التي تشير إلى السلطات العمومية؛
- التأثيرات الاقتصادية التي تشير إلى عوامل كلية مثل سعر الصرف، معدل النمو ...؛
- التأثيرات الاجتماعية التي تشير إلى التطورات الثقافية والديموغرافية مثل شيخوخة المجتمع في الكثير من الدول الغربية؛
- التأثيرات التكنولوجية التي تشير إلى تأثير الابتكارات، والانترنت، وتكنولوجيا النانو ...؛
- التأثيرات البيئية التي تشير إلى الانشغالات المرتبطة بالتلوث والطاقة، والاحتباس الحراري ...؛
- التأثيرات القانونية التي تشير إلى القيود القانونية والتطورات التشريعية، معايير الأمن والسلامة ...؛

ومعلوم أن تحليل هذه المتغيرات البيئية يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها وبناء وصياغة إستراتيجيتها.

1 - Johnson G. et al. (2008) **Stratégique**, 8eme édition, Pearson Education, p.63.

سنحاول فيما يلي شرح هذه المغيرات البيئية ونبين كيف يمكن أن تمارس تأثيرها على المؤسسات التي تعمل في اطارها.

1. البيئة الاقتصادية

تعتبر البيئة الاقتصادية من أكبر اهتمامات المؤسسات والمنظمات لما لها من تأثير كبير ومباشر على حياتها ونموها، وهي تشير إلى مجموعة القوى التي تشكل الوضع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة والتغيرات التي تحدث فيه مثل التضخم والبطالة والسياسة النقدية والمالية ... وغيرها.

ويحدد كل من Charles و Gareth¹ أربعة عوامل رئيسة تكون البيئة الاقتصادية هي معدل النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، معدلات سعر الصرف، معدلات التضخم (أو الانكماش).

• النمو الاقتصادي

يؤدي النمو الاقتصادي إلى مزيد من الإنفاق من قبل المستهلكين، لذلك فهو يخفف من الضغوط التنافسية ويخلق فرصا كثيرة للمؤسسات للتوسع في عملياتها وزيادة أرباحها، وهذا خلافا إذا ما كان الوضع الذي تعمل في اطاره المؤسسة يتسم بالكساد، الذي يتجسد في انخفاض الطلب من جانب المستهلكين بما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وخروج بعضها من السوق.

• سعر الفائدة

يعتبر سعر الفائدة عنصرا مهما في قرارات كل من الصناعيين والمستهلكين على حد سواء، إذ أن انخفاض المعدل يدفع بالمستهلكين الذين اعتادوا على الاقتراض لتمويل مشترياتهم إلى زيادة طلبهم ومشترياتهم خاصة في بعض المنتجات مثل السكن والسيارات والأجهزة الكهرومنزلية ...، وهو ما يمثل فرص نمو للمؤسسات العاملة في هذه المجالات.

1- شالز هل، جارديث جونز، (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، تعريب محمد سيد احمد عبد العالي وإسماعيل علي بسيوني، ص 149-151 بتصرف.

أما ارتفاع أسعار الفائدة فهو يشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسات المنتجة، كونها تساهم في زيادة الأعباء التمويلية التي تؤدي بدورها إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي أسعار بيعها، وهو ما يشكل خطرا كبيرا على نمو مبيعاتها.

إن ارتفاع أسعار الفائدة لا يؤثر سلبا على المنتجين فقط، وإنما كذلك على أفراد المجتمع المستهلكين أساسا من خلال ارتفاع تكاليف الحصول والاستفادة من القروض الاستهلاكية.

• أسعار الصرف

تحدد أسعار الصرف قيمة العملة الوطنية بالنسبة لباقي العملات، كما تؤثر حركة معدلات أسعار الصرف تأثيرا مباشرا على القدرة التنافسية لمنتجات وخدمات المؤسسة في السوق الخارجية، إذ عندما تنخفض قيمة العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية تنخفض معها أيضا أسعار المنتجات المصنعة في البلد المعني، في مقابل ارتفاع نسبي في أسعار المنتجات المصنعة في الخارج، وبالتالي فإن انخفاض سعر العملة الوطنية يقلص من تهديد المنافسين الأجانب ويهيئ فرصة زيادة المبيعات.

• معدل التضخم

يؤدي التضخم إلى زعزعة الاقتصاد وبطء النمو الاقتصادي، حيث أن ارتفاع معدله يعرض مشاريع الاستثمار القائمة للخطر، ولا يشجع المؤسسات على مزيد من الاستثمار لعدم إمكانية التنبؤ بالمستقبل.

كما يقترن التضخم كذلك بارتفاع الأسعار وانخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين بما يقلل من مشترياتهم، وبالتالي لا يخلق الرغبة لدى المؤسسات لمزيد من الاستثمارات.

إن العوامل الاقتصادية في البلد يمكن أن تتغير خاصة من خلال ما تقرره الحكومة من إجراءات في مجال السياسة النقدية أو المالية، غير أن هناك عوامل اقتصادية أخرى خارج

مسئولية وسيطرة الحكومة مثل ارتفاع أو انخفاض مستلزمات وعوامل الإنتاج المستوردة، أو تدهور أسعار الأسهم في البورصات لعوامل اقتصادية أو غير اقتصادية تحدث خارج الدولة المعنية.

2. البيئة التكنولوجية

تمثل البيئة التكنولوجية أو التقنية أكبر التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات، لما تتيحه من إمكانية ظهور منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة ...

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التكنولوجيا يعني الطريقة أو كيفية أداء عمل ما، وأن التغيير التكنولوجي هو حدوث تغير في الكيفية أو طريقة أداء الأعمال، لذلك لا ينبغي أن يتم حصر التغيير التكنولوجي فقط في الآلات والتجهيزات ومعدات الإنتاج، بل إن المفهوم ينصرف أيضا إلى شكل نوع المواد الأولية وطرقه الإنتاج وتنظيمه ونقله وتسويقه...، وفي هذا الإطار يشير علي عبد الهادي مسلم¹ إلى أن مفهوم التكنولوجيا على مستوى المنظمات هو التصرفات والإجراءات التي يعتمدها الأفراد بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء باستخدام أو بدون استخدام آلات وأدوات فنية.

وفي نفس الاتجاه سار حامد محمد عوض²، حيث واستنادا إلى العديد من الباحثين يعتبر أن التكنولوجيا من المصطلحات التي تعددت مفاهيمها واختلفت تطبيقاتها وفقا لتعدد المشارب الفكرية للباحثين الذين تطرقوا لها، وتعددت الأغراض التي استخدم فيها المصطلح، حيث تعتبر:

- الفن والعلم الذي يستخدم في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها؛
- الوسائل والتقنيات والعمليات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛

1- عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 75.

2- عاطف محمد عوض (2012) دور إدارة المعرفة وتقاناتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، ص 397-429.

• جميع المهارات والمعارف والأساليب والموارد والمكائن والحواسيب وباقي المعدات والأدوات التي يستخدمها الأفراد لتحويل المواد إلى سلع وخدمات ذات قيمة.

ويعتبر Schumpeter¹ من الأوائل الذين أشاروا إلى أن الإبداع على مستوى المنظمات لا يقتصر فقط على الإبداع التكنولوجي، إي الإبداع في آلات الإنتاج، بل بإمكانه أن يغطي أيضا كل من:

- منتجات جديدة؛
- أساليب جديدة في مزج عناصر الإنتاج وطرق أخرى في تنظيم الإنتاج؛
- اكتشاف منافذ توزيع جديدة؛
- مواد أولية جديدة.

كما يُعد Schumpeter من الأوائل الذين أشاروا إلى أن الإبداع يمثل متغيرا حاسما في هيكل المنافسة وكثافته²، حيث عادة ما تلجأ المؤسسات الساعية إلى إحداث تغيير في معطيات السوق إلى طرح منتجات أو خدمات جديدة أو مطورة بما يؤدي في بداية الأمر إلى تغيير اتجاه الطلب نحو المؤسسة صاحب الإبداع، ثم بعد ذلك تلجأ المؤسسات الأخرى إما إلى تقليد هذا الإبداع أو الاجتهاد في تقديم شيء جديد أيضا، بما يؤدي ثانية إلى تغيير اتجاه الطلب إذا ما كان الإبداع الأخير أفضل من الأول وهكذا ...

إن التطورات التكنولوجية بإمكانها أن تتسبب في اختفاء منتجات قائمة أو في تخفيض الطلب عليها بشكل محسوس بما يؤدي إلى إزالة وإبعاد مؤسسات قائمة وظهور أخرى جديدة، ومنه تظهر العلاقة الوثيقة بين البيئة التكنولوجية ودرجة الإبداع والابتكار، حيث يتميز عالم الأعمال اليوم بكثرة الإبداعات وسرعة ظهورها وتطبيقها، وأن المؤسسات التي لا تضمن التكيف مع التغيرات

1 -Schumpeter J. (1939) **Business Cycles**, a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company, New York.

2- زكريا الدوري، احمد على صالح (2009) **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاحات منظمات الأعمال: قرارات وبحوث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص91.

التكنولوجية بالدرجة المطلوبة وبشكل مستمر سوف يصعب عليها مسايرة إيقاع المنافسة وقد تعرض وجودها لخطر الزوال كما عَنَوَنَ Bellon¹ كتابه.

وفي هذا الإطار يقول Charles و Gareth أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون مبدعا ومدمرا معا، فهو فرصة وتهديد للمؤسسة²، وهذا من خلال مساهمته الكبيرة في جعل دورة حياة المنتجات قصيرة وسريعة التقادم.

وبرأي Schilling³ فإن للتطورات التقنية المتسارعة تأثير واضح في السوق من خلال ظهور صناعات جديدة وتغيير أو استبعاد صناعات قائمة.

لقد ازداد ريثم الابتكار بسرعة كبيرة خلال العقود الأخيرة، إذ خلافا لما مضى كانت فترة إنتاج فكرة جديدة أو مبدعة (تحسين أو تطوير أو خلق جديد) وتطبيقها على ارض الواقع يستغرق وقتا طويلا، كما أن حياة هذه الفكرة تستمر وقتا طويلا كذلك، لكن ما يميز عالم الأعمال اليوم هو أن التكنولوجيات الحديثة ساعدت على تقليص فترة إنتاج وتطبيق الفكرة، كما أدى التغيير السريع في الأذواق أيضا إلى تقلص دورة حياة المنتجات الجديدة، وهو ما حتم على المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في وسط تنافسي كبير وحاد، أن تهتم أكثر بالتحسين المستمر وأن تضاعف وتنوع من ابتكاراتها.

ويقدم غسان قاسم داود⁴ مخططا يعتمد على مراحل محددة لتحديد مدى ضرورة التغيير التكنولوجي الذي يتعين على المؤسسة اعتماده، ويقوم هذا المخطط على ما يلي:

- تقويم المؤثرات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية من حيث الجودة والتسليم والمرونة والتكلفة؛
- تقويم المسار التكنولوجي المعتمد في المؤسسة حاليا اعتمادا على الأسبقيات التنافسية الأربعة المذكورة أعلاه؛

1 - Bellon B. (1994) **Innover ou disparaître**, Economica.

2 - شالز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 152.

3 - Schilling M. A. (2013) **Strategic Management of Technological Innovation** 4th edition, McGraw-Hill, USA, p.4.

4- غسان قاسم داود (2007) استراتيجيات العمليات والتغيير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 4، العدد 47، ص 86-96.

- تشخيص مؤشرات تكنولوجيا المنافس أو المنافسين الرئيسيين (الحدود المتقدمة للتكنولوجيا)؛
- تحديد التغيير المطلوب للمسار التكنولوجي الحالي من خلال المقارنة المرجعية بين التكنولوجيا القائمة والحدود المتقدمة للتكنولوجية التي يستعملها المنافس أو المنافسون الرئيسيون. وهناك علاقة جد وطيدة بين قدرة المؤسسة على الإبداع واكتساب الميزة التنافسية، حيث يشير البعض¹ إلى أن الميزة التنافسية وإن كانت تبنى على أسس تقليدية كالاستفادة من اقتصاديات الحجم فإن الإبداع يعطي أكثر من ذلك من خلال ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة.

3. البيئة القانونية والسياسية

عادة ما توصف البيئة القانونية بالقيود التي تعمل في إطارها المؤسسات، إذ تتشكل من مجموع القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة وتلزم كل المتعاملين بمراعاتها وعدم تجاوزها، وهو ما يقيد من حرية المدراء عند اتخاذ القرارات، ومن المؤكد أن تأثير هذه المتغيرات البيئية يزداد كلما زاد عدد القوانين والتشريعات التي يجب على المؤسسات الالتزام بها. وهناك ارتباط كبير بين البيئة السياسية والبيئة الاقتصادية كما يقول Williams² إذ أن هذه الأخيرة شديدة التأثير بالقرارات التي تتخذ مثلا في المجالات التالية:

- مستوى الرسوم المفروضة على الأفراد؛
- مستوى الرسوم المفروضة على المؤسسات؛
- اجراءات الدولة ومواقفها تجاه البطالة والتشغيل.

ويمكن للقرارات التي تتخذها السلطة في أي بلد أن تؤثر على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات البيئية، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ

1 - Fleisher C. & Bensoussan B. (2015) **Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods**, 2nd edition, Pearson Education Inc, USA, p.48.

2 -Williams K, (2006) **Introducing management**, a development guide, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, USA, p.49.

يمكن للبيئة التكنولوجية مثلا أن تتأثر بما توفره وتتيحه الدولة من أموال وإمكانيات مادية ترفع من مستوى التعليم وتشجع على البحث والتطوير، كما يمكن لقرارات سياسية معينة أن تجعل قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة اقل أو أكثر جاذبية.

ومثلها مثل باقي المتغيرات البيئية الأخرى، فقد تشكل البيئة القانونية فرصة أو تهديدا، إذ أن اتجاه الدولة مثلا نحو مزيد من الخصخصة للقطاعات الاقتصادية والتجارية وتقليص حالات الاحتكار، سيمثل فرصة للمؤسسات العاملة في القطاعات والفروع التي مستها الخصخصة، كما يمكن أن يشكل المزيد من القوانين واللوائح المنظمة لقطاع معين تعطيلا لسير وإدارة الحياة الاقتصادية مثل طول وتعقد الإجراءات الخاصة بالتصدير والاستيراد أو بطء وبيروقراطية الإجراءات الإدارية...

وتؤثر السياسات الحكومية تأثيرا مباشرا على مدى جاذبية أو عدم جاذبية قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة وهذا بما توفره من قرارات وإجراءات، كأن يتم منع أو توقيف مؤقت لاستيراد سلع أو منتجات معينة من الخارج.

إن القرارات التي اتخذتها الحكومة الفرنسية خلال سنة 2001 القاضية بمنع استيراد اللحوم الحمراء بسبب مرض جنون البقر، أثر بشكل سلبي على المربين البريطانيين، ونفس الأثر كان لقرار منع تصدير الخضر والفواكه الأوروبية نحو الأسواق الروسية بسبب المقاطعة الاقتصادية والتجارية خلال منتصف العام 2015، حيث أثر الإجراء على الكثير من المزارعين الفرنسيين، الذين حاولوا استبدال الأسواق الروسية بأخرى مغاربية ولكن بمزايا سعرية اقل.

4. البيئة الاجتماعية والثقافية

تشير البيئة الاجتماعية والثقافية إلى كل ما يرتبط بالسكان أو أفراد المجتمع من حيث عددهم وكثافتهم وتوزيعهم واتجاهاتهم وتقاليدهم ... وكل ما يمكن أن يشكل نمط حياتهم ومعيشتهم.

والبيئة الاجتماعية برأي Charles و Gareth¹ تشير إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية، وتؤثر بها في الصناعة والتي ينتج عنها فرص وتهديدات، ومن الأمثلة التي أشار إليها تغيير سلوك المستهلكين في الآونة الأخيرة بعد زيادة وعيهم الصحي وكيف تمكنت بعض المؤسسات من اكتساب حصص سوقية معتبرة بعد تركيزها على منتجات صحية وأكثر قربا من الطبيعة.

إن كل مجتمع يتكون من أفراد وجماعات قد تختلف قليلا أو كثيرا في مستويات تعليمها وطرق معيشتها ونمط استهلاكها... وغيرها من الخصوصيات التي قد تؤثر على المؤسسات والمنظمات من خلال نوع وجودة السلع والخدمات التي يطلب المجتمع توفرها.

وإن من أهم العوامل المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

• التوزيع العمري لأفراد المجتمع

إن لكل فئة عمرية على مستوى المجتمع طلباتها ورغباتها الخاصة التي تختلف عما تطلبه فئات عمرية أخرى، فمثلا للشباب الذين تقع أعمارهم بين 20 و 40 سنة حاجات تختلف عن تلك التي يطلبها الأفراد الذين تقل أو تزيد أعمارهم عن هذه الفئة العمرية.

إن ما تشهده الكثير من دول القارة الأوروبية منذ العديد من السنوات هو زيادة نسبة كبار السن والمحالين على التقاعد إلى مجموع السكان، مما أثار بشكل محسوس على المؤسسات من حيث كمية ونوعية اليد العاملة التي يعرضها سوق العمل من جهة، وأثر على خصائص الطلب على السلع والخدمات التي تطلبها هذه الفئة العمرية التي زادت حاجاتها إلى الكثير من الخدمات خاصة الصحية منها.

• مستوى تعليم وتكوين أفراد المجتمع

إن ارتفاع مستوى التكوين والتدريب لدى القوى العاملة يفرض على المؤسسات من جهة توفير السلع والخدمات التي تستجيب لمستوياتها المعيشية، ومن جهة ثانية توفير مناصب العمل التي يقبل بها هؤلاء والتي توفر لهم الظروف المناسبة لاستخدام كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل، وهذه

1- شالز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 152.

الظروف هي التي دفعت بالمؤسسات خاصة في الدول المتقدمة إلى إعادة النظر في كيفية التعامل مع هذه الفئة من أفراد المجتمع التي توصف بجيل Y¹ (مواليد الثمانينات ومنتصف التسعينات) وحتى جيل Z² (مواليد ما بعد 1995) التي تختلف في الكثير من الجوانب عن فئات العمال السابقة (جيل X، مواليد الستينات وبداية السبعينات) من حيث أهدافهم وطموحاتهم في العمل ونظرتهم إلى مصدر السلطة والقيادة ...

إن الأجيال الحالية من أفراد المجتمع والتي تزامن وجودها في هذه الحياة مع الحضور الكبير للحاسوب والاستعمال المكثف لمختلف التكنولوجيات الحديثة وفي مخالف جوانب الحياة، تختلف كثيرا عن الاجيال التي سبقتها من حيث الحاجات والغايات والاهداف والطموحات ...

لقد فرضت الأجيال الرقمية سلع وخدمات معينة وظروف عمل خاصة وطرق تعامل مميزة داخل وخارج مكان العمل تختلف عما سبقها من اجيال³.

• تركيبة الأسرة

إن تركيبة الأسرة وصغر حجمها بالإضافة إلى خروج المرأة إلى عالم الشغل قد أدى إلى ظهور حاجات وطلبات جديدة مثل السكنات الصغيرة، روضات الأطفال، منتجات كهرومنزلية مختلفة، ساعات عمل مرنة ...

إن ارتفاع المستوى التعليمي والمعيشي وسرعة تغيير الحاجات والأذواق هو من أمثلة التغييرات الحاصلة على مستو البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات في عالم اليوم، والتي يتعين على الإدارة أخذها بعين الاعتبار في سياساتها واستراتيجياتها.

1 - Morley Ch. et autres (2012) **La génération Y dans l'entreprise**, Pearson, France.

2 - Singh A. (2014) Challenges and Issues of Generation Z, *Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 7, p.59-63.

3 - Robins S., DeCenzo D, Coulter M. (2013) **Fundamentals of management** :essentials concepts & applications, 8th edition, Pearson, USA, p.330.

5. المحيط الدولي

يتمثل المحيط الدولي في مجموع القوى التي تؤثر في المؤسسة والمتأثرة من خارج البلد الذي تتواجد فيها وحتى الأمة التي تنتمي إليها، كونها عالمية النطاق وهذا مثل ظاهرة الاحتباس الحراري أو التطرف الديني ... أو الانكماش الذي يصيب الاقتصاد الياباني وتمتد تبعاته إلى دول آسيا وأوروبا.¹

يمكن للمحيط الدولي أن يؤثر مباشرة على الكثير من المؤسسات، وقد أصبح يكتسي أهمية كبرى في العقود الأخيرة نتيجة للاقتصاد المتعولم، إذ بات تأثيره على المؤسسات والصناعات في عقر دارها حتى وإن لم تكن ترتبط مباشرة بالأسواق الخارجية، فقد يتأثر الطلب على اللحوم البيضاء التي تستعمل الكثير من الأسمدة والأعلاف الخاصة، إذا ما تأثر إنتاج اللحوم الحمراء نتيجة وباء أصابها ...

إن تأثر الاقتصاديات الوطنية ومعها مؤسساتها الخاصة والعامة يحدث نتيجة للترابط الذي أصبح يميز اقتصاد الدول بعضها ببعض من جهة، ومن جهة أخرى إلى ترابط مختلف المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... وما يحدث فيها من تغير وطنيا ودوليا، وأن إي تغير في أحدها سيؤثر في بعض أو كل المتغيرات الأخرى.

ونتيجة لترابط المؤسسات فيما بينها عالميا لم يعد صحيح القول بوجود مؤسسات ألمانية أو أمريكية، بل هناك فقط مؤسسات ناجحة وأخرى غير ناجحة.²

3-1-2-1-2. البيئة الخارجية الخاصة

استنادا إلى تعريف (Duncan, 1972) فقد كان ينظر للبيئة على أنها كل موحد كما جاء في التعريف الذي قدمه، إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة، وبغية تحليل أكبر وأعمق، لجأت إلى تقسيم البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة إلى جزئين رئيسيين، بيئة عامة وأخرى

1 - Brooks J. I., Weatherston J. & Wilkinson G. (2004) **The International Business Environment**, Pearson Education limited, p.4-5.

2 - White J., B., (1998) There Are No German or U.S. Companies Only Successful Ones, *The Wall Street Journal*, May 7.

خاصة، وهو ما أشار إليه Bourgeois¹ أو إلى بيئة بعيدة وأخرى قريبة اعتماداً على درجة القرب والتأثير المباشر.

وإذا كان المحيط البعيد مكوناً أساساً من الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة ويحيط بها، فإن تأثيره عليها لا يكون دوماً مباشراً، عكس المحيط الخاص أو القريب أو التنافسي الذي يتكون من الزبائن والموردين المنافسين ... وكل من تتعامل معهم المؤسسة بشكل مباشر.

ويضيف السكارنة أن البيئة الخارجية الخاصة والتي تسمى أيضاً بالمجموعة التنظيمية أو التشغيلية أو بيئة العمل، هي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها².

إن البيئة الخاصة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب القطاع الاقتصادي وتباين درجة تأثيرها، هي البيئة التي تتضمن مختلف الاعوان الاقتصاديين والقطاعات التي تتعامل معها المؤسسة مباشرة، والتي يكون تأثيرها بشكل مباشر، حيث تمارس عليها ضغوطات بما يؤثر في قدرتها في تحقيق أهدافها، وهي تتضمن المنافسون والموردون والزبائن ... وكل من له علاقة مباشرة بالمؤسسة.

وإذا كان تأثير البيئة العامة يكاد يكون مماثلاً لكل المؤسسات، فإن تأثير البيئة الخاصة قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى ارتباطاً بقدرتها التنافسية، عل اعتبار أن لكل مؤسسة بيئتها الخاصة، فللبنوك التجارية اعوان اقتصاديون تتعامل معهم وتؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهم ليسو المتعاملين الذين تتعامل معهم مؤسسات الصناعات التقليدية مثلاً ...

1 - Bourgeois, L. J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, vol. 5, No. 1, p.25-39.

2- بلال خلف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص.195.

وعادة ما يُستعمل نموذج Porter في تحليل شدة المنافسة التي تسود محيط ما (صناعة أو سوق ...) في إشارة إلى المحيط القريب والخاص، ومُبرر هؤلاء أن الكثير من عناصر البيئة الخارجية هي اقل تأثيراً من هذا الجزء من البيئة.

لقد حصر Porter العناصر المسؤولة عن شدة المنافسة في صناعة ما في خمس قوى والتي بإمكانها أن تشكل تهديداً للمؤسسة في حالة زيادة قوتها ونفوذها الاقتصادي، بما يؤدي إلى تقليص قدرتها على التحكم في الكثير من قراراتها خاصة تلك المرتبطة بتحديد الأسعار، كما يرى أنه بإمكان المؤسسة من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير وتعديل من قوة واحدة أو أكثر من القوى الخمس لجعلها تحقق مصلحتها.

والقوى التي حددها Porter هي المنافسون الحاليون والمحتملون، والسلع البديلة والقوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن.

وفيما يلي عرض موجز لهذه القوى المحددة لشدة المنافسة:¹

1- المؤسسات المنافسة الحالية

المنافسة بين المؤسسات القائمة هي كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة التي بإمكانها استخدام واحدة أو أكثر من الآليات التي تمكنها من الحصول على نصيب من الحصة السوقية مثل السعر أو تصميم المنتج، أو الإعلان أو خدمات ما بعد البيع ... ويمكن اعتبار هذه المنافسة دالة لثلاثة عوامل أساسية هي:

- الهيكل التنافسي للصناعة والذي يمكن أن يكون في شكل منافسة تامة أو منافسة قلة أو احتكار أو منافسة احتكارية، حيث تزداد شدة المنافسة أو تقل.
- طلب السلع الذي يؤدي نموه إلى تقليص شدة المنافسة وانخفاضه إلى زيادتها.
- عوائق الخروج مثل ارتفاع التكاليف الثابتة وارتفاع تكاليف تغيير النشاط.

1- شالز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص. 107- 127 بتصرف.

2- المؤسسات المنافسة المحتملة

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، ويرتبط خطر دخول هؤلاء بمدى كثافة عوائق الدخول وهي العوائق التي تجعل المؤسسات الجديدة تتحمل تكاليف كبيرة، وهذا مثل اقتصاديات الحجم، مزايا التكلفة المطلقة، الولاء للماركة، تكاليف تحول المستهلكين...

3- قوة المساومة لدى المشتريين

المشترون أو الزبائن قد يكونون من الأفراد أو من المؤسسات، حيث يمكن أن يكون هؤلاء في وضعية تمكنهم من فرض أسعار الشراء أو على الأقل القدرة على تخفيض الأسعار المقترحة من قبل المنتجين، وهذا عندما تكون كمية الشراء كبيرة وعدد الزبائن قليل، أو عندما يكون بمقدور المشتريين التهديد بدخول الصناعة والإنتاج بأنفسهم مثل ما يقوم به منتجو السيارات تجاه الموردين الكثرين.

4- قوة المساومة لدى الموردين

تشير قوة المساومة هذه إلى مدى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات ورفع تكاليف الصناعة كأن يكون عددهم قليل أو حجمهم كبير وليس للمنتجين بدائل كثيرة أمامهم.

5- المنتجات البديلة

تشير هذه القوة إلى منتجات صناعات أخرى والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك (صناعة القهوة والشاي مثلاً) حيث أن وجود بدائل جيدة وقوية يمثل تهديداً تنافسياً كبيراً وبالتالي زيادة حدة المنافسة وانخفاض الأرباح.

وقد انتقد العديد من الباحثين نموذج Porter لإغفاله عن عنصر سادس مهم وهو الدولة أو من يمثلها، في حين أشار آخرون إلى أن ذلك كان مقصوداً من جانب هذا الباحث لدواعي إيديولوجية كونه لا يؤمن بالتدخل الحكومي، غير أن ما يمكن تأكيده هو أن العديد من الباحثين يشيرون إلى

تأثير هذا العنصر في شدة المنافسة التي تسود سوقا أو صناعة معينة، وهذا من خلال عدة عوامل أهمها:¹

- سلطة الضبط من خلال تحديد الرسوم والضرائب وقانون العمل؛
- السياسة الجبائية التي تمكن الدولة من وضع قوانين تكون بمثابة عائق دخول لأسواق أو صناعات محلية معينة تريد حمايتها من المنافسة الأجنبية؛
- بعض النشاطات والأسواق تكون الدولة المستهلك الأكبر أو الوحيد مثل صناعة الأسلحة والسكك الحديدية...؛
- يمكن للدولة أن تكون منافسا قويا بالدخول في مجال نشاط حر مثل النقل الجوي والبحري والتعليم؛
- الدور السياسي للدولة من خلال علاقاتها مع الدول الأخرى، مثل قطع العلاقات أو توطيدها، تقديم تسهيلات وإعفاءات لدول معينة ...

3-2-1-2. البيئة الحقيقية والبيئة المدركة

بالإضافة إلى تقسيم البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة إلى بيئة عامة وأخرى خاصة، فإن بعض الباحثين يعتمد على معيار مدى إدراك حقيقة هذه البيئة، ويتم التمييز بين بيئة حقيقية أو موضوعية وأخرى مدركة.

وقد أشار إلى هذا المعنى كل من Hambrick et Snow² من خلال قولهما بأن الحقيقة الموضوعية للبيئة هي في الواقع أقل أهمية عند تحديد العوامل المؤثرة في العمل التنظيمي، وهذا لأن هناك بيئة من نوع آخر يأخذها المدراء عند اتخاذهم للقرارات.

1 - Johnson G. et al., op.cit., p.77.

2 - Hambrick & Snow, op.cit.

واساس هذا التمييز هو أن البيئة الخارجية الواحدة وما يسودها من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية ... قد تخضع إلى تفسيرات مختلفة من طرف مدراء المؤسسات بصور مختلفة، وبالتالي قد لا ينظر لها بصفة موضوعية وواقعية، ومنه يتم ادراكها بشكل مختلف، فقد ينظر البعض إلى تغيرات وتطورات نفس البيئة على أنها بمثابة تهديد لمؤسساتهم، في حين ينظر آخرون على أنها تمثل فرصا جديدة ينبغي استغلالها لتحقيق مزيد من النمو، وهذا يعني أن المديرين يتعاملون مع البيئة ومتغيراتها على أساس إدراكهم وتفسيرهم لها.

وفي رأي Bourgeois¹ إن اختلاف المدراء في إدراكهم لنفس البيئة يرجع بالأساس إلى اختلاف في تحديد درجة أو مدى عدم التأكد البيئي.

وفي نفس الإطار أشار كل من Smircich و Stubbart² إلى ضرورة التمييز بين البيئة الموضوعية والبيئة المدركة، حيث يشير النوع الأول من البيئة إلى الحقيقية التي يتيحها نظام معلومات المؤسسة عن الظروف والعوامل البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة، في حين تشير البيئة المدركة إلى التفسير الذي يعطيه المدراء للتحويلات والتطورات التي تحيط بهم متأثرين في ذلك بقيمتهم ومعتقداتهم وخبراتهم السابقة، وينصح الباحثون واضعي الاستراتيجيات بضرورة تدليل الفجوة بين البيئة الحقيقية أو الموضوعية والبيئة المدركة.

إن تحليل البيئة الخارجية يعتمد أساسا على نظام اليقظة الذي يمكن المؤسسة من الحصول على بيانات ومعطيات عن المحيط الخارجي وتطوراتها، وقد يحدث أن تتبنى العديد من المؤسسات العاملة في نفس المحيط ونفس السوق استراتيجيات متباينة، وأن ما يفسر هذا السلوك هو التباين في إدراك خصائص البيئة وتطوراتها من جانب المدراء أو واضعي الاستراتيجيات، وهذا يعني أن

1 - Bourgeois L. J. (1985) Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No.3, p.548-573.

2 - Smircich L. Stubbart C. (1985) strategic Management in an Enacted World, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No.4, p.724-736.

هؤلاء وإن كانوا أمام نفس السياق، فقد يكون لكل منهم قراءة وتحليل وتفسير لما يحيط بهم، وبالتالي يكون لكل منهم إدراك خاص.

إن الاختيارات الاستراتيجية ومن بينها قرار اتخاذ قرار إحداث التغيير التنظيمي لا تتحدد بناء على تحليل البيئة الحقيقية والموضوعية فقط، بل وكذلك على أساس البيئة المدركة من جانبهم، وقد أشار العديد من الباحثين إلى دور المدراء في بناء وتفسير الواقع بناء على المعلومات المتاحة والتي تتشابه وتتفاعل مع الخبرات الشخصية والأفكار والقيم التي يؤمنون بها والتي من خلالها تتشكل البيئة المدركة أو البيئة الذاتية للمدراء، وهذا ما يفسر تباين ردود أفعال المدراء واستراتيجياتهم حتى وإن كانوا يعملون في نفس الظروف البيئية.

وفي هذا الإطار "ابتكر" Weick¹ مصطلحا يشير إلى خلق أو بناء المعنى sensemaking الذي يعتمد عليه المدراء في تعاملهم مع ما يحيط بهم، وهو ما أشار إليه أيضا Vas² بالقول إن هؤلاء المدراء يكونون بمثابة خالقين ومنتجين للمعنى أي مفسرين لما يحيط بهم. وقد أشار Kotter³ ضمن نموذج التغيير المخطط الذي قال به، أن المرحلة الأولى المتمثلة في الشعور بالحاجة إلى التغيير قد لا تتوفر لدى كل المدراء بنفس الدرجة واللاحاقية حتى وإن كانوا يعملون في نفس الظروف البيئية.

3-1-3. المسح البيئي

إن التغييرات الكبيرة والمتسارعة التي أضحت تميز عالم المؤسسات في العصر الحالي قد فرضت عليها مجارة هذه التغييرات وألزمته عدم التأخر في التكيف معها، وقد تنبعت إلى هذه الحقيقة العديد من المؤسسات التي أدركت كيف تتعامل مع محيطها المتغير بذكاء، حيث لم تعد تكتفي بالتكيف بل تسعى كذلك إلى متابعة تغيرات وتطورات مختلف متغيرات بيئتها الخارجية الآتية

1 - Weick K. (1995) **Sensemaking in Organizations**, SAGE Publications, Inc, USA.

2 - Vas A. (2011) La perception des attributs du changement : une approche dynamique de la résistance, *Economies et Sociétés*, vol. 4, No. 21, p.595-616.

3 - Kotter J. (1996) **leading change**, Harvard Business School, USA.

منها والمتوقعة، وهذا من خلال نظام يقظة يمكنها من العلم المسبق بها أو على الأقل التنبؤ بها وبالتالي تجنب نتائج الجهل بذلك.

3-1-3-1. تغيير البيئة والحاجة إلى المعلومات

إن البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة تتضمن فرصا ومخاطر، فهي مرتبطة بها من حيث كل المدخلات التي تحتاج إليها خاصة الموارد النادرة أو ذات القيمة العالية والتي تكون في حاجة ماسة لها، كما أنها تابعة لها أيضا عند طرح سلعتها وخدماتها.

ويزداد تأثير البيئة على المؤسسة كذلك من خلال التغيير والتعقيد وحتى الاضطراب الذي بات يميز الظروف التي تحيط بها، وينجسد هذا التأثير من خلال القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة خاصة ما يرتبط بالأهداف التي تسطرها والعمليات التي تقوم بها والهيكل التنظيمي الذي تتبناه ...

ويشير العديد من الباحثين إلى أن مراقبة ومتابعة البيئة ليست بالعملية السهلة للكثير من المؤسسات كون أن البيئة في العصر الحالي أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا وانتقلت من الحيز المحلي والوطني إلى الحيز العالمي، حيث أن التوسع في الأنشطة والتبادلات الاقتصادية والثقافية ... بين مختلف دول العالم أدى إلى أن تكون للقرارات والتصرفات والأحداث التي تحدث في منطقة معينة من العالم تأثيرات حقيقية وبنسب مختلفة على الأفراد والمجتمعات في مناطق ودول أخرى، ما جعل الكم المعلوماتي المتاح كثير جدا وأصبح معه التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي صعبا جدا.

لقد ازدادت سرعة التغيرات والتطورات وتقلصت المسافات وقلت أهمية الحدود بين الدول نتيجة للعولمة التي أضحت ظاهرة عامة.¹

وفي ظل هذه الظروف فإن حاجة المؤسسة إلى المعلومات عن هذه البيئة الخارجية المتغيرة أصبحت ضرورية حتى يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات الملائمة التي تواجه بها القيود والمخاطر والتهديدات وكذلك الفرص التي يمكن استغلالها، وقد يصبح الحصول على المعلومة المناسبة في

1 - Zaki, L. (2000), **Un seul monde...** un monde pour tous ? Assas éditions, Paris.

الوقت المناسب أو حيازة معلومات أكبر من الغير ميزة تنافسية تتيح للمؤسسة تحقيق رد الفعل أو السبق قبل منافسيها المباشرين.

إن رد فعل المؤسسة أو سبقها قبل غيرها يتحقق من خلال قدرتها على إدراك الإشارات التي تنذر بحدوث التغيير على مستوى البيئة الخارجية، وهي الإشارات التي لا تُدرك أو يتم تجاهلها من قبل المؤسسات الأخرى.¹

ونتيجة لزيادة تغير وتعدد البيئة الخارجية يؤكد Amos² أن ما يضمن النجاح للمنظمات هو استباق النتائج المتوقعة والسعي لتطبيق استراتيجيات مبدعة وحلول متجددة، ويضيف Taylor³ انه ونتيجة للتغيرات الكبيرة والمتسارعة على مستوى البيئة الخارجية، فإن الانتظار إلى غاية ظهور الإشارات الدالة على ذلك يُعتبر تأخرا في العلم بحدوث هذا التغيير.

3-1-3-2. مراقبة البيئة والتحول إلى نظام اليقظة

لقد حتمت الظروف البيئية الحالية على كل مؤسسة السعي لضمان التكيف السريع وتبني السلوكيات الاستباقية وعدم الاكتفاء بردود الفعل، حيث أن المؤسسة التي لا تهتم بالتطورات والتغيرات البيئية في ابعادها المختلفة الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية... ولا تسعى للحصول على المعلومات الكافية في الأوقات المناسبة، سترهن مستقبلها بل وتهدد حياتها واستمراريتها، عندما يفاجئها المنافسون بإبداعاتهم أو المستهلكون بتغير أذواقهم أو الدولة بقوانينها وتشريعاتها الجديدة ...

1 - Daft R. L., Sormunen J., Parks D. (1988) Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p.123-139.

2 - Amos D. (S/D) (2010) **intelligence économique et problèmes décisionnels**, Lavoisier Editions, France, p.299.

3 - Taylor J. (2006) **the secret language of competitive intelligence**, Crown Business New York, p.309, cité par Amos, op. cit.

في إطار ضمان السير الحسن للمؤسسة والسعي لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، تعمل الكثير من المؤسسات على حيافة نظام معلومات، الذي هو عبارة عن مجموعة وسائل مادية وبشرية وتنظيمية والذي تتحصر وظيفته الأساسية في تمكين الرؤساء من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بعد جمع وتحليل البيانات والمعلومات التي تخص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

يمكن أن تتحصر وظيفة نظام المعلومات على الداخل فقط، فيهتم بتوفير المعلومات التي تساعد بصفة عامة على إدارة المؤسسة وضمان التنسيق بين مختلف مصالحها، كما يمكن أن يتم توجيه نظام المعلومات على التعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة فقط، فيهتم بالمعلومات والعلاقات التي تربطها بالموردين والزبائن ومختلف المتعاملين الاقتصاديين الذين تتعامل معهم، وقد يسمى في هذه الحالة الثانية بنظام اليقظة.

إن العملية الأساسية التي من خلالها يمكن للمؤسسة العلم بالتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية أو إدراك الاتجاهات التي يمكن أن تؤول إليها الأحداث في المستقبل القريب أو البعيد هو متابعة ومراقبة البيئة أو ما يعرف بالمسح البيئي Environmental scanning¹، أو نظام المعلومات الاحترافي، أو المسح البيئي الإستراتيجي² أو نظام اليقظة أو الرصد، أو اليقظة الإستراتيجية³.

ويندرج نظام اليقظة système de veille ضمن مجموع نظم معلومات المؤسسة مثل نظام المعلومات المحاسبي والإداري وذلك الخاص بإدارة الموارد البشرية أو بالنشاط التسويقي أو غيره من النظم الداخلية، غير أنه يهتم بالبحث عن البيانات والمعلومات التي تخص البيئة الخارجية والأعوان الاقتصاديين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وهو نظام يساعد الإدارة العليا على حسن التسيير والقيادة والتعامل مع المستقبل بمنطق الاستباقية.

1 - Maheran N. & Muhammad N. (2010) **Environmental Scanning and Investment Decision Quality: An Information Processing Perspective**, Lambert Academic Publishing (LAP), UK.

2 - رويح كمال (2004) دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، ص1-33.

3 - Pateyron E. (1998) **La Veille stratégique**, Economica.

وعادة ما توصف عملية اليقظة بأنها نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تشكل المعلومات التي يحتاج إليها المكلفون باتخاذ القرارات مدخلات هذا النظام خاصة تلك المعلومات المرتبطة بقوة المنافسين وإمكانيات الموردين وحاجات وأذواق الزبائن وطبيعة السلع والخدمات المعروضة في السوق ... وتشمل العمليات مختلف أنشطة بحث وجمع وتحليل وتفسير وتوزيع المعلومات التي تم تحديد الحاجة إليها، وأخيرا تكون المخرجات في شكل معلومات ومعارف توضع في الوقت المناسب تحت تصرف المكلفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

يرجع ظهور مصطلح Scanning إلى السبعينات من القرن الماضي والذي كان يشير إلى مجموعة التقنيات التي تستهدف البحث وتجميع وتنظيم وتوزيع واستغلال المعلومات، لتنمية قدرات المؤسسات للحصول واستعمال المعلومات المرتبطة بأحداث وتوجهات وتحولات البيئة الخارجية، بما يمكن المدراء من توجيه قراراتهم وسلوكياتهم المستقبلية.¹

وقد قدمت بشأن نظام اليقظة العديد من التعاريف ابسطها الذي يقول بأنه نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرار، أو العمل الجماعي الاستباقي والمستمر، والذي من خلاله تتمكن مجموعة أفراد من النقاط وبصفة إرادية، واستعمال المعلومات ذات الصلة ببيئتها الخارجية والتطورات التي تحدث بها، لأجل اكتشاف فرص أعمال، والإبداع وتقليص المخاطر واللاتأكد بصفة عامة، وذلك بهدف العمل بسرعة وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف²، أو هي عملية معلوماتية تمكن المؤسسة من الاستماع لبيئتها بغرض اخذ القرار والتصرف لتحقيق الأهداف المسطرة.³

ويستعمل أحيانا مصطلح اليقظة من دون إضافة صفة "الإستراتيجية" للإشارة إلى نظام المعلومات الذي يستهدف أساسا مراقبة البيئة، في حين يستعمل البعض عبارة اليقظة الإستراتيجية في إشارة إلى أن المعلومات التي يتم البحث عنها ستستعمل في اتخاذ القرارات المهمة والتي يكون

1 - Lesca H. (2011) **Environmental Scanning and Sustainable Development**, ISTE Ltd and John Wiley Sons, Inc. London, p.25.

2 - Lesca H. (2003) **Veille stratégique** la méthode LESCanning, Editions ems Management et Société, Paris, p.190.

3 - Brouard F. (2004) développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, *thèse de doctorat*, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, p.52.

أثرها كبيرا على واقع وتنافسية المؤسسة وحتى على مستقبلها، وعادة ما لا تكون هذه القرارات مكررة ولا سهلة الصنع.

وفي أحيانا أخرى تستعمل عبارة اليقظة الاستباقية الاستراتيجية¹ في إشارة إلى أن المعلومات التي يتم "الوصول" إليها غير مؤكدة غير أنها محتملة الحدوث، والتي يكون لها أهمية في القرارات التي ستتخذها المؤسسة.

وعليه فإن اليقظة هي ذلك الجزء من نظام المعلومات الذي "يتخصص" في متابعة البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة ليمدها بالمعلومات عن هذه البيئة وكذلك التغييرات والتطورات التي تحدث على مستواها²، وهو ما أكده Brouard بالقول بأن نظام اليقظة ما هو إلا نظام معلومات يركز على مراقبة البيئة ليتمكن المسؤولون من اتخاذ القرارات.³

إن تمتع المؤسسة باليقظة أو أن تمارس هذه اليقظة لا يعني أنها تكتفي فقط بمراقبة البيئة ومعرفة ما يحدث بها، كما أنها لا تعني انتظار حدوث التغيير الفعلي، بل بالإضافة إلى ذلك فهي تعني السعي للعلم بشكل مسبق بما يمكن أن يحدث، إما بناء على توقع أو على إثر المؤشرات المنذرة بحدوث التغييرات أو التطورات، لذلك فهي بمثابة عمل استباقي.

إن اليقظة هي عمل إرادي من جانب المدراء الذين لا يريدون أن يكونوا ضحية تغييرات وتطورات البيئة، بل إن رغبتهم في استباق الأحداث دفعتهم للاهتمام بمتابعة ومراقبة التغييرات التي تعرفها البيئة أو تلك التطورات التي يمكن أن تتول إليها في المستقبل، وقد أدركت العديد من المؤسسات بأن حيازة معلومات دقيقة يمكن أن يكسبها ميزة تنافسية كما جاء ذلك في مقال Porter المشهور.⁴

وبرأي معظم الباحثين المتخصصين، فإن نظام اليقظة الاستراتيجية يضم العديد من أنواع اليقظة هي:

1 -Janissek-Muniz R., Freitas H., Lesca H., (2006) **Veille Anticipative Stratégique**, Intelligence Collective (VAS-IC). Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.2, No. 218, p.19-30.

2 - Lesca H., Mancret G. (2007) Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI: retours d'expérience, cité par Lesca, H. (S/D) (2007) **Management, systèmes d'information et connaissances tacites**, Lavoisier, France, p.223- 252.

3 - Brouard op., cit., p.63.

4 - Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, 63(4), p.149-160.

- اليقظة التكنولوجية وتهتم بمتابعة التطورات الحاصلة في مجال المعارف والابتكارات في مختلف المجالات العلمية، والتركيز على كل جديد في السلع والخدمات وطرق الإنتاج ... في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- اليقظة التجارية وتهتم بالأسواق الخلفية والامامية للمؤسسة كاستعلام عن مدى رضا الزبائن ومدى تغير حاجاتهم ورغباتهم ... وكذلك الحال بالنسبة للموردين والموزعين ...؛
- اليقظة التنافسية وتهتم بكل ما يخص المنافسين الحاليين أو المحتملين وما يمكن أن يقوموا به، وكل ما يؤثر على شدة المنافسة، وقد زاد الاهتمام بهذا النوع من اليقظة بظهور نموذج Porter¹ عن الميزة التنافسية.
- اليقظة القانونية وتهتم بكل ما يتعلق بالتغير الحاصل في القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية والتجارية وكل ما يتعلق بالنشاط الإنتاجي للمؤسسة من إجراءات خاصة ومعايير ... والتي ينبغي العلم بها ودراسة تأثيرها على واقع ومستقبل المؤسسة.
- اليقظة المجتمعية وتهتم بكل ما يمكن أن يحدث داخل المجتمع برمته من تغيرات وتطورات في اتجاهاته وقيمه ... تؤثر في سلوكه وأدواقه ونمط معيشته وحياته.

3-3-1-3. طرق وأهداف اليقظة الاستراتيجية

يمكن أن تتم عملية اليقظة الاستراتيجية بطريقتين:

- طريقة الأمر mode commande وتعني أن بدء البحث الفعلي عن معلومات اليقظة الإستراتيجية يكون بعد طلب ملح من جانب مسئول إداري يعبر فيه عن حاجته إلى معلومات، وبالتالي فإن المبادرة هي من جانب المستعمل المحتمل للمعلومة.
- طريقة الإنذار mode alerte وتعني أن البحث عن المعلومة يتم من طرف مجموعة أفراد، الذين يقومون بإنذار وإخطار المسئول المباشر عن العمل أو غيره من الافراد، عندما يشعرون

1 - Porter M. (1985) **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York.

بأنهم تحصلوا على معلومة مهمة، وبالتالي فإن مبادرة البحث عن المعلومة هي من جانب مسؤول
اليقظة الإستراتيجية.¹

ومن بين الأهداف التي تسعى الي تحقيقها المؤسسات من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية ما
يلي:²

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال نشاطها،
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي تجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، والتجديد التكنولوجي، وشراء وبيع براءات الاختراع؛

1 - Lesca, H. (1997) **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p.27.

2 - بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة (2010) دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر، نقلا عن:

Richet X. & Guerraoui D. (2005) **Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergentes**, édition l'Harmattan, France, p.176.

- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات وتحليلها وتنظيمها في إطار يوضع تحت تصرف متخذي القرارات.

يتضح مما سبق أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام اليقظة لا تنحصر فقط في اكتشاف الفرص التي تتيحها الظروف الآنية، بل وكذلك ما يمكن أن توفره الظروف التي ستسود البيئة المستقبلية، كما أن الغاية لا تتوقف فقط في تحديد وتقييم حجم الأخطار والتهديدات التي تعمل في إطارها المؤسسة حالياً، بل تتجاوزها إلى ما يمكن أن تكون عليه الظروف في المستقبل. ويضيف آخرون بأن اليقظة الاستراتيجية تستعمل أكثر للبحث عن أفكار جديدة¹ وتساعد على القيام بأعمال استباقية.²

وبناء على العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة نتائج اعتماد اليقظة حدد Brouard مجموعة من الآثار التي تتولد عن ذلك على مستوى كل من السلوكيات والممارسات الإدارية والنتائج فيما يلي:³

- على السلوكيات:
 - اتخاذ القرارات
 - الاستراتيجيات
 - التكيف مع المحيط
- على الممارسات الإدارية:
 - الإبداع
 - السلع والخدمات
 - الزبائن
 - المنافسة

1 - Lesca H., Caron-Fason M. I. (1995) veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, *Revue française de gestion*, No. 105, p.58-68.

2 - Gozim (2011) Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, site web Consulté le 12.02.2015 <http://reser.net/materiali/priloge/slo/gozim.pdf>

3 - Brouard , op., cit., p.59.

• الهيكل التنظيمي

- على النتائج:

- الأداء المالي
- الأداء الاستراتيجي
- مزايا تنافسية
- البقاء.

بعد عرض البيئة الخارجية وما يميزها من خصائص تؤثر من خلالها على من يعمل في إطارها، سنقوم فيما يأتي من هذا الجزء من هذا الفصل بعرض أهم النظريات التي تعطي سلطة قرار إحداث التغيير لهذه البيئة وتتنظر للمؤسسات كتابع.

يمثل تيار الحتمية البيئية Déterminisme environnemental التصور التقليدي في الفكر الإداري والاستراتيجي الذي في إطاره يُنظر للاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة على أنها سلوكيات تهدف إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة التي تعتبر وفق هذا الاتجاه الفكري، المحدد الرئيسي للاستراتيجية التي يتعين اعتمادها، وإلى جانب هذا التيار هناك اتجاه ثاني يسمى بالإرادية Volontarisme أو كما يسميه البعض تيار الاختيار الاستراتيجي الذي يؤكد على دور الإدارة العليا في تحديد ما تقوم به إدارة المؤسسة التي لا تبقى "مكتوفة اليد" ومسئولة الإرادة، ومتقبلة لضغوط البيئة وعاجزة أمامها.

إن التيار الحتمي في إطار التغيير التنظيمي يؤكد على خاصية اللامرونة السائدة في المنظمة، وينظر للهيكل والنظام والثقافة عناصر جمود تشجع على عدم قيام المؤسسة بالتغيير،

وبالتالي تكون ضغوطات البيئة الخارجية هي المحرك الأساسي والدافع على التغيير¹، وبالتالي ينظر إلى المؤسسات على أنها عديمة القوة والإرادة أمام قيود البيئة الخارجية.

يعتبر الكثير من الكتاب أن نظرية الايكولوجيا التنظيمية، والنظرية الموقفية يمثلان أكثر النظريات التي تتبنى تيار الحتمية البيئية، وهو ما نتبناه في بحثنا هذا، من خلال عرض أفكار كل منها ومحاولة تقييمها.

3-2. ايكولوجيا المجموعات والتغيير التنظيمي

نشأ التيار الحتمي الذي من بين من يمثله نظرية ايكولوجيا المجموعات أو كما يسمى أحيانا السكان (écologie des populations) خلال فترة السبعينات من القرن العشرين، وتمكن من جلب أنصار له منذ ذلك التاريخ.

تعتبر نظرية ايكولوجيا المجموعات بأن التغيير في المنظمات وفي مجموعة أو مجتمع المنظمات المسماة بـ "population" يرجع أساسا إلى عملية انتقاء طبيعي تمارسه البيئة²، حيث تظهر المؤسسة في إطار هذه النظرية عديمة أو قليلة الإرادة في تحديد مصيرها بسبب الضغوطات الكبيرة التي تمارس عليها من جانب البيئة المحيطة، وأن كل ما تقوم به هو رد فعل مقابل هذه الضغوطات.

ومن أكبر الباحثين الممثلين لهذا التيار الفكري المهتم بالتغيير التنظيمي هو Hannan و Freeman³ بالإضافة إلى Aldrich¹ الذي تعتبر إسهاماته امتدادا لأفكارهما، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

1- Perret V., Josserand E, (2003) **Le paradoxe : penser et gérer les organisations**, Ellipses Editions, Paris, p.253.

2 - Meier O. (2009) **Dico du manager** : 500 clés pour comprendre et agir, Dunod, Paris, p.223.

3 - Hannan, M.T. et Freeman, J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, p.929-964.

- Hannan, M.T. & Freeman, J.H. (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No 2, p.149-164.

1-2-3. إسهامات Hannan & Freeman

ترجع جذور نظرية الايكولوجيا التنظيمية organizational ecology إلى الفلسفة البيولوجية للمنظمات والتي تعتمد على نموذج دورة الحياة في تفسير نمو وتحول وفشل ونجاح المنظمات.²

1-1-2-3. مستويات التحليل لدى نظرية ايكولوجيا المجموعات

إن ما يميز نظرية ايكولوجيا المجموعات عن مختلف نظريات التنظيم وخاصة تلك التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمات والبيئة التي تعمل في إطارها، هي أن مستوى اهتمامها وتحليلها ليس هو المنظمة كموضوع للدراسة بل مجموعة المنظمات المتشابهة أو تلك التي تشترك في استعمال موارد معينة.

ويشير Rojot³، استنادا إلى ما قاله كل من Hannan و Freeman في مقالهما الشهير (1977) إلى أن المهم بتحليل المنظمات يواجهه في حقيقة الأمر واقعا معقدا، حيث أن مستويات التحليل لا تتحدد في ثلاثة فقط، وإنما توجد خمسة مستويات على الأقل هي:

1. الأفراد Individus
2. الجماعات Groupes
3. المنظمات Organisations
4. مجموعة منظمات Populations d'organisations
5. تجمع مجموعة المنظمات communautés de populations d'organisations

تجدر الإشارة إلى أن مصطلحات واستنتاجات ايكولوجيا المجموعات هي مستوحاة من علم الأحياء، لذلك فإن مصطلح population له معنى خاص particular meaning في كتابات أنصار

- Hannan M. T. & Freeman J. (1989) Organizations and Social Structure, in **Organizational Ecology**, Cambridge, Harvard, U. Press, 1989, p.3-27.

1 - Aldrich, H.E. (1979) **Organizations & Environment**, Englewood Cliffo, N.J. Prentice Hall; inc.

2 - Aaron S. & Fiona M. G. (2011) **Philosophies of Organizational Change**, Edward Elgar Publishing inc. Australia, p.65.

3 -Rojot, J. (2005) **Théorie des organisations**, 2ème édition, Editions ESKA, p.378.

هذا الاتجاه الفكري¹، حيث أن عالم المنظمات ينقسم إلى مجموعات تنظيمية متعددة ومختلفة، وأن كل مجموعة تظهر إلى الوجود بسبب ملاءمتها لنطاق جغرافي معين (niche) (إطار ضيق من السوق بخصوصيات محددة) يوفر لها الموارد الكافية التي تضمن لمنظمات المجموعة بالبقاء والنمو...

تعرف المجموعة population في علم الأحياء بأنها مجموعة أفراد من نفس النوع تشغل نفس الحيز الجغرافي²، ويشير Rojot إلى نفس الفكرة بالقول بأن مصطلح سكان population لا يمكن أن يُفسر بمفهوم سكان المنظمة، بمعنى مجموعة أعضائها ولا أعضاء المجتمع الذي تخدمهم، ولكن المجموعة التي تتكون من المنظمات، وتجمع المنظمات الذي يشكل المجموعة³. ويقول Cumenal⁴ بأن متغير population يتكون من مجموعة منظمات وليس من مجموعة أفراد، وتضيف Rouleau⁵ أن المجموعة التنظيمية هي مجموعة منظمات تعمل في أنشطة متشابهة وتستعمل نفس الموارد.

وإذا كان مجال اهتمام ودراسة علماء السلوك وعلماء اجتماع المنظمات هو المستوى الأول والثاني (الفرد والجماعة)، فإن التحليل على المستويين الرابع والخامس لم يكن محل دراسة أي تيار فكري ماعدا نظرية إيكولوجيا المجموعات أو إيكولوجيا التنظيمية⁶، وبذلك تكون هذه النظرية قد اهتمت بمستويات التحليل الثلاثة الأخيرة فقط حسب ما يقول به Rojot، وهي:

• على مستوى المنظمة (الفرد بالنسبة لعلماء الأحياء) تشبه نظرية إيكولوجيا المنظمات كل نظريات التنظيم الأخرى غير أنها تختلف عنها، ضمناً أو صراحة، في أخذها بعين الاعتبار لمفاهيم علم البيئة *écologie*.

1 - Donaldson L. (1995) **American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation**, Cambridge Studies in Management, London, p.43-44.

2 - www.lesdefinitions.fr, consulté le 20-04-2012

3 - Rojot J. (2005) **Théorie des organisations**, 2ème édition, Editions ESKA, p.378.

4 - Cumenal, D. (2007) **Modéliser et stimuler la dynamique de l'évolution de l'organisation** : rythme, rupture, rémanence, AFCAS. 75e Congrès, Journées de réflexion "Management des capacités organisationnelles": Trois Rivières, Canada.

5 - Rouleau L. (2007) **théorie des organisations** : Approches classiques, contemporaines et de l'avant garde, Presse de l'Université du Québec, p.90.

6 - يستعمل البعض مصطلح الإيكولوجيا التنظيمية للإشارة إلى إيكولوجيا السكان.

فعلى هذا المستوى من التحليل يُنظرُ للمنظمة في سياق البيئة التي تعمل في إطارها والتي تكون تابعة لها بما توفره لها من موارد أساسية وبالتالي تؤثر في حجمها وهيكلها... وهي تسعى دوماً للتكيف مع الظروف التي تفرضها هذه البيئة وتحتم عليها أن تسعى دائماً لمسايرة ضغوطاتها.

• على مستوى تجمع مجموعة المنظمات أي المستوى الخامس، فإن أنصار هذا التيار يركزون على دراسة وتحليل سلوك هذا التجمع الذي يضم عدة مجموعات تنظيمية تعيش في منطقة معينة (مثل ما يقوم به علماء البيئة والأحياء) أو تنشط في قطاع معين.

• على مستوى مجموعة المنظمات الذي يتوسط مستويات التحليل الثلاثة الأخيرة، فهو الأكثر اهتماماً من قبل أنصار هذه النظرية ويمثل جوهر مساهمتها في الكتابات المتعلقة بتحليل التغيير التنظيمي.

إن أكثر ما يميز هذه النظرية عن غيرها من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، خاصة منها تلك التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة وبالأخص تلك التي ركزت على التغيير التنظيمي، هو أخذها بعين الاعتبار مجموعة منظمات كوحدة للتحليل وليس منظمة بمفردها، أي أن التركيز كان على المستوى الكلي وهو مجموعة المنظمات وليس مستوى المنظمة بمفردها (المستوى الثالث بالمعنى المذكور أعلاه).

وقد أشارت Rouleau¹ إلى دراسات قام بها أنصار هذا التيار الفكري حول مجموعات تنظيمية محددة في الولايات الأمريكية المتحدة منها مجموعة فنادق منطقة مانهاتن الأمريكية (1898-1990)، شركات الاتصالات (1975-1986) شركات تصنيع الجعة بمنطقة كاليفورنيا (1940-1985)، وتنشأ مثل هذه المجموعات التنظيمية نتيجة ظروف بيئية معينة تعزل منظمات عن منظمات أخرى، أو نتيجة الخضوع لتطورات تكنولوجية، أو الخضوع إلى قوانين وتشريعات حكومية محددة ...

1 - Rouleau, op. cit., p.90.

وبغض النظر عن مستوى التحليل، فإن نظرية ايكولوجيا لا تنتظر للمنظمات بانها صاحبة قرار احداث التغيير، بل إن الامر يرجع للبيئة التي تعمل في اطارها والتي تفرض عليها إحداثه وإلا آلت إلى الزوال.

كما أن ما يميز نظرية ايكولوجيا المنظمات عند دراستها لموضوع التغيير التنظيمي هي تركيزها على عملية الانتقاء selection التي تقوم بها البيئة الخارجية تجاه المنظمات العاملة بها، بدل عملية التكيف التي تقول بها العديد من النظريات التنظيمية، ومنها النظرية الموقفية.

غير أنه يمكن اعتبار كل من الانتقاء والتكيف متكاملين؛ حيث أن المنظمات العاملة في ظل بيئة تنافسية بما تعنيه من وجود بدائل امام المتعاملين الاقتصاديين (مستهلكين موردين موزعين ...) يجبرها على البحث عن أفضل الطرق لإرضاء هذه الأطراف، وهو ما يدفعها إلى السعي للتكيف ولا يكون ذلك الا من خلال احداث التغيير، وفي هذا الإطار يقول Menard¹ بان البيئة من خلال اقتصاد السوق ستختار وتنتقي المنظمات التي تستطيع التكيف وتدفع إلى الافلاس تلك التي لا تستطيع ضمان تكيفها.

وتلخصُ Rouleau مرتكزات ايكولوجيا المجموعات في النقاط التالية:²

• تشكل المجموعة التنظيمية population d'organisation الوحدة الأساسية في تحليل المنظمات؛

- المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة وتستهلك نفس الموارد تشكل مجموعة تنظيمية؛
- أن المجموعة التنظيمية نادرا ما تكون مستقرة، حيث تولد منظمات وتموت أخرى؛
- أن أسباب نجاح أو فشل المنظمات هي أولا وقبل كل شيء ذات طبيعة ديموغرافية وبيئية ووظيفية؛

• أن الانتقاء بين المنظمات التي تضمن البقاء يكون من طرف البيئة؛

1 - Ménard C. (2004) **Economie des organisations**, Éditions La Découverte, Paris, p.97.

2 - Rouleau, op. cit., p.91.

- أن التغيير والانتقاء والاستبقاء والكفاءة¹ هي الأربعة مراحل الأساسية للتغيير.

3-2-1-2. حاجة المنظمات إلى موارد المحيط

تقتضى نظرية ايكولوجيا المجموعات أن كل المنظمات تخضع للبيئة التي تعمل في إطارها من خلال حاجتها للموارد المادية والمالية والبشرية ومختلف المدخلات التي توفرها، وبالتالي تصبح هذه المنظمات تابعة لبيئتها مما يعطيها وزنا وقدرة تأثير أكبر.

إن هذا التيار الفكري ضمن نظريات التنظيم لا ينظر للمنظمات كل منها على حدة، وإنما ينظر لها ككيان أو مجموعة منظمات تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد التي تحتاج لها لضمان بقائها، غير أن ما يميز هذه الموارد أنها عادة ما تكون نادرة أو أنها ذات أهمية قصوى لا يمكنها أن تلبى كل الحاجات والطلبات، بما يدفع كل المنظمات التي تكون بحاجة إلى نفس الموارد إلى التنافس فيما بينها للظفر بما تحتاج إليه منها، وهنا تظهر "سلطة البيئة" في اختيار وانتقاء المنظمات الأفضل.

في هذا الإطار يقول Vas أن التيار الحتمي الذي تمثل ايكولوجيا المجموعات أبرز ممثليه، يعتقد في سلطة البيئة على المنظمات ويفرض عليها التكيف مع متغيراتها أو سيكون مآلها الموت والخروج من السوق.²

وفي الغالب تحدث علاقات تنافسية بين المنظمات المكونة للمجموعة، مثلا بين عدد من الفنادق أو عدد من مدارس التكوين...، أو حتى بين هذه المجموعة وعدد من مجموعات تنظيمية أخرى متباينة النشاط، وقد يكون من بين نتائج هذا التنافس على الموارد خروج بعض المنظمات من المجموعة التنظيمية، لذلك ركز العديد من الباحثين الذين ينتمون إلى هذه النظرية على عدم الاستقرار الذي يميز كل مجموعة بسبب ظهور منظمات جديدة واختفاء وموت أخرى.

1 - الكثير من الباحثين يكتفي بالعمليات الثلاثة الأولى فقط واولهم صاحب النموذج Aldrich كما سنرى لاحقا.
2 - Vas A. (2000) Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom, *Travail-Emploi-Formation*, n° 1-2, p. 89-106.

وبما أن المنظمات في إطار فكر ايكولوجيا المجموعات مرتبطة بالبيئة التي تعمل في إطارها من خلال مختلف الموارد التي تضعها تحت تصرفها، فإن هذا الوضع يعطي للبيئة سلطة وقوة أكبر تمارسها على المنظمات، من خلال أنها تفرض عليها منافسة فيما بينها للظفر بالموارد التي تحتاجها، وبما أن الموارد التي تتيحها البيئة هي في الغالب محدودة، فإن المنافسة ستكون سببا في بقاء ونمو منظمات وزوال وفناء منظمات أخرى، وستكون القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة هي الفيصل في ذلك.

وفي هذا الإطار اشارت Rouleau¹ إلى أن أنصار هذه النظرية أعطوا اهتماما كبيرا لدراسة معدل ولادة ووفاء المنظمات، وبينوا بأن صغيرة الحجم تعرف معدل وفاة أكبر من الكبيرة، وأن معدل فشل المنظمات في البقاء ينخفض كلما زاد حجمها.

ومن وجهة نظر نظرية ايكولوجيا المجموعات، فإن توزيع الاشكال التنظيمية في أي وقت هو نتيجة لثلاث عمليات: ميلاد المنظمات الجديدة، واختفاء المنظمات القائمة (من خلال الزوال والاندماج والافلاس أو لأي سبب آخر) وتحول المنظمات القائمة إلى اشكال جديدة.²

ويحدد Hannan و Freeman ثلاثة مجموعات من المتغيرات التي تؤثر على احتمال بقاء أو خروج بعض المنظمات وهي:³

- خصائص المنظمات مثل العمر ومدى سهولة الدخول إلى السوق؛
- متغيرات البيئة؛
- خصائص المجموعة (عدد حالات ظهور منظمات جديدة، عدد حالات الاختفاء، شدة المنافسة...).

1 - Rouleau, op. cit., p.90.

2- دافيد ولسون (1999) استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص76.

3 - Meier op. cit. , p.212.

ويعود الفضل إلى هذين الباحثين إلى ظهور نموذج التنبؤ بالقدرة على البقاء ضمن ما يسمى بنظرية النطاق الضيق Théorie de la niche حيث يكون للمؤسسات المتخصصة، أي التي تنشط في إطار سوق ضيق، قدرة أكبر على ضمان البقاء من المؤسسات التي تنشط في اغلب أجزاء قطاع ما، بسبب محدودية التنافس مع مثيلاتها على المستهلكين والموارد.

ويرى أنصار هذه النظرية إلى التغيير الذي يحدث على مستوى المنظمات أو مجموعة المنظمات بأنه نتيجة عملية الانتقاء التي تقوم بها البيئة من خلال الإبقاء فقط على تلك التي يكون بوسعها التكيف مع متغيراتها.

وبذلك فإن نظرية ايكولوجيا المجموعات ترى في التحديات الخارجية المصدر الأساسي لإحداث التغيير في المنظمات، حيث إن البيئة بمختلف تحولاتها وفرصها وقيودها جعلتها تتمتع بسلطة مطلقة في اختيار المنظمات التي تقرر إبقاءها على قيد الحياة وتلك التي لا تستطيع مسايرة تغيراتها قد يكون مآلها الموت والفناء.

بمعنى آخر إن البيئة الخارجية تتمتع بقرار الاحتفاظ أو عدم الاحتفاظ بالمنظمات التي تكون أكثر قدرة على مسايرة ديناميكيتها وتطوراتها، وتقلل من إمكانية بقاء تلك التي لا تستطيع مواكبة تلك التطورات.

إن التيار الحتمي وبالتحديد أنصار الايكولوجيا البيئية يرى في التغيير فعلا خارجيا ومفروضا من جانب المحيط الخارجي الذي يفرض على المنظمات إحداثه، لأن له قوة الاختيار والانتقاء بين تلك التي تعمل في إطاره، وأنه سيُبقى فقط على المنظمات التي تساير وتواكب التطورات والتغيرات التي يفرضها، وبالتالي يأتي سلوك "السعي للتكيف" ورد الفعل من خلال إحداث التغيير المطلوب تحت إملاءات المحيط وما يعرضه من فرص وتهديدات.

3-1-2-3. ايكولوجيا المنظمات ونظرية التطور

إن التفسير الذي تقدمه هذه النظرية لبقاء وزوال المنظمات إنما هو تفسير مستوحى من نظرية التطور لـ Darwin التي تقول بأن الكائنات التي تضمن بقاءها ليست الكائنات الأقوى أو الأذكى،

وإنما هي تلك التي تتكيف أفضل مع تغيرات وقيود البيئة الخارجية، أي أن نظرية ايكولوجيا المجموعات تعطي تفسيراً تنظيمياً لنظرية التطور.

وقد أشار Guillon وزملاؤه بأن التيار الحتمي وبالأساس نظرية ايكولوجيا المجموعات وفي إطار شرحها لعمليات التغيير وتطور المنظمات، أنه يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التي قالت بها نظرية التطور والانتقاء الطبيعي والتي تبنى على عمليات الصراع والتنافس بين أفراد من نفس المجموعة أو من مجموعات أخرى لضمان البقاء¹.

وفي هذا الصدد تقول Dardour² نقلاً عن Morgan³ في تفسيره لأفكار ايكولوجيا المجموعات، أن المنظمات مثلها مثل الكائنات الحية في الطبيعة، لا يمكنها البقاء إلا إذا أمكنها الحصول على الموارد التي تحتاجها وبالشكل الكافي، وفي سبيل ذلك يتحتم عليها مواجهة منظمات أخرى بما يؤدي إلى خلق حالة المنافسة، وبما أن الموارد في العادة تكون نادرة، فإن البقاء سيكون للأكثر أهلية فقط.

كما أن هذه النظرية وفي إطار اهتمامها بالبحث في أسباب ولادة وموت المنظمات، قد تبنت تفسيراً ايكولوجياً مثل ما تخضع له الكائنات الحية كما تقول بذلك Rouleau⁴، حيث حاولت أن تبين كيف أن تواجد عدد قليل من المنظمات في قطاع اقتصادي ما يشجع على ظهور ودخول منظمات جديدة، خاصة إذا ما كان قطاعاً واعداً بما يؤدي إلى زيادة عددها، وبالتالي ارتفاع شدة تنافسها على الموارد المحدودة، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى خروج أقلها قدرةً على التنافس أي تلك التي لم تستطع التكيف مع القيود التي فرضتها عليها البيئة الخارجية.

1- Guillon A., Labbe B., Rappin R., (2003) l'évolution des organisations : une analyse fondée sur l'application de la théorie de Charles Darwin, *Revue des Sciences de Gestion*, Nov/Dec, No. 204, p.7-21.

2 - Dardour I. L. (2006) Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine, *thèse doctorat d'Etat*, Ecole des Mines de Paris, p.57.

3 - Morgan E. (1986) **Images of organizations**, Sage Publications, (trad. de l'anglais par Chevrier-Vouvé et Audet M., Québec, Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, 1989.

4 - Hannan & Freeman (1984), op. cit.

يستج ما تقدم أن أنصار ايكولوجيا المنظمات يقللون من قدرة المنظمات على حرية التصرف بسبب ضعف هامش الحرية التي يتمتع به المدراء، وفي مقابل ذلك يمنحون للبيئة الخارجية كامل السلطة والقدرة على الانتقاء بين المنظمات.

إن الانتقاء الطبيعي الذي تقوم به البيئة الخارجية جعلها في مركز قوة أكبر من قدرة المنظمات على التكيف مع متغيراتها، حيث أنها تنتقي فقط تلك التي ترى فيها القوة والأهلية، وبالتالي فإن ايكولوجيا المنظمات تتبنى نفس الأفكار التي جاء بها النظرية التطورية التي تقول بانتقاء الطبيعة للكائنات الحية الأكثر قوة على التكيف مع قيودها.

إن البيئة الخارجية هي من يدفع المنشآت نحو التكيف والتغيير من خلال آلية الضغوط الانتقائية التي تمارسها عليها¹.

بالإضافة إلى المساهمات التي قدمها المؤسسين الأوائل لإيكولوجيا المنظمات تمثل اسهامات Aldrich إضافات متميزة يشهد له بها العديد من الباحثين.

3-2-2. اسهامات Aldrich

يعتبر Aldrich من بين الباحثين البارزين في نظرية ايكولوجيا المنظمات، وتأتي كتاباته كامتداد لمساهمات Hannan & Freeman ويعتبرها العديد من المتخصصين إضافات قيمة أثرى بها النظرية من خلال توضيحه لكيفية حدوث عمليات التغيير والانتقاء التي تقوم بها البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات.

إن الأفكار التي جاء بها Aldrich¹ ضمن النموذج العام الذي أوضح فيه الخصائص الأساسية لإيكولوجيا المجموعات، قد حاول من خلالها تفسير عملية التغيير داخل المنظمات وبالخصوص

1 - شريف حمزاوي (2009) القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة، ص8-44.

التغيير الذي يتم لفترة زمنية طويلة، وهي تمثل جزء مهما من النظرية التطورية التي تنظر للتغيير كمرحلة من مراحل النمو والتطور التي تمر بها المنظمات.

وقد حدد هذا النموذج في ثلاث مراحل أساسية هي التغيير والانتقاء والإبقاء، وهو ما يعرف بنموذج

2.V-S-R

• التغيير variation

• التغيير Sélection

• الإبقاء Réention

3-2-2-1. التغيير

يستند Aldrich في تعريفه لعملية التغيير هذه بما يقول به Campbell³ من أنه بروز حالة عدم تجانس أو تباين في الخصائص خلال عملية التطور، ويأتي هذا الظهور بصفة عشوائية ويحدث فجأة.

وتحدث هذه التغيرات فجأة لأن ما تنتجه من آثار لم يكن معلوما مسبقا، أي أنها تحدث عن غير قصد، كأن يتم تنصيب لجنة خبراء لمناقشة مشكل معين، فتصل هذه اللجنة إلى نتائج غير متوقعة، أو أن يتم توظيف مجموعة جديدة من العمال المهرة، فيعملون على تقاسم معارفهم وخبراتهم مع باقي العمال فيصلون إلى كفاءات جديدة توظف على مستوى المؤسسة...

كما يمكن أن تكون التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية دافعا كافيا لأجل أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير المطلوب الذي يضمن لها القدرة على التكيف.

1 - Aldrich (1979) op., cit.

2 - Rojot, op., cit., p.382.

3 - Campbell D.T. (1969) Variation and Selective Retention in Sociocultural Evolution, *General Systems*, No.14, p.69-85.

ويقول بعض الكتاب¹ أن بعض المتأخرين من أنصار الايكولوجيا التنظيمية يرون في إمكانية أن تكون التغييرات مقصودة أو مبيتة intentionnelle كإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي أو تقديم منتج جديد....

وهو ما أشار اليه Aldrich في كتاب حديث له² بالقول إن التغيير هو مرحلة خروج وابتعاد عن الروتين، والذي قد يكون عمديا أو عشوائيا variation may be intentional or blind حيث يكون عمديا وارايدا عندما تحاول الإدارة حل المشاكل التي تواجهها وطرح عدة بدائل لذلك.

كما أشار كل من Ramanantsoa & Leroy³ أن حالات الاندماج بين مؤسستين أو أكثر يمكن أن تولد تغييرا نتيجة المزج بين عدة أنماط تسيير أو ثقافات تنظيمية أو جماعات عمل، بما يؤدي إلى إحلال خصائص تنظيمية جديدة أو مُعدلة.

3-2-2-2. الانتقاء

الانتقاء هو إحدى مراحل العملية التطورية التي تضمن للمنظمة التي قامت بتغييرات ما، بأن تكون في وضعية أحسن مما كانت عليه، بعدما تمكنت من خلال هذه التغييرات أن تتكيف مع تغييرات البيئة⁴.

إن التغييرات التي تحقق نتائج أفضل وتقبلها البيئة، تؤدي إلى ضمان بقاء المنظمة وتدفع منظمات أخرى إلى تبني هذه التغييرات من خلال تقليدها، وبهذا الانتقاء فان البيئة تساعد على ظهور أشكال تنظيمية جديدة، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى اختفاء وزوال منظمات وظهور منظمات جديدة، والتي تمثل لاحقا مرحلة تغيير جديدة ثم تليها مرحلتها الانتقاء والبقاء مرة أخرى وهكذا دواليك.

1 - Durand R. (2002) Théorie de la sélection et développement organisationnel », in Durand R. (S/D), **Développement de l'Organisation** – nouveaux regards, Economica, Paris, pp. 15-36.

2 - Aldrich H. E. & Ruef M. (2006) **Organizations Evolving**, 2nd edition, SAGE Publications Ltd. London, p.18.

3 - Leroy F. & Ramanantsoa B., (1996) La fusion comme source d'évolution organisationnelle : Analyse du processus d'une fusion, 5ème *Conférence Internationale AIMS*, Lille, p.24.

4 - Durand R. op. cit.

ويحدد Aldrich¹ معايير الانتقاء في قوى السوق والضغط التنافسية، ومنطق الهيكل التنظيمي الداخلي، والمطابقة مع المعايير المؤسسية وقوى أخرى.

وفي هذا الإطار يعرف كل من Singh & Bruderer² كما يذكر ذلك Durand عملية الانتقاء بأنها "معدل وفيات التشكيلات التنظيمية حسب درجة قدرتها على التكيف"، وبالتالي فإن عملية الانتقاء بهذا المعنى تتيح "إعادة إنتاج" المنظمات من خلال الاختيار المستمر لبعض الأشكال التنظيمية دون غيرها.

ولفهم أكثر لمفهوم الانتقاء الذي تمارسه البيئة الخارجية ينصحنا Durant بالرجوع إلى Nelson & Winter³ الذين يشبهان التغييرات التنظيمية أو التشكيلات التنظيمية الجديدة بعملية الابتكار التي تقوم بها إحدى المنظمات، والتي تؤدي في حالة قبولها من طرف البيئة إلى دفع منظمات جديدة إلى الظهور، وأخرى إلى الخروج من السوق وهي التي لا تستطيع مواكبة هذه التغييرات.

3-2-2-3. الإبقاء

تمثل مرحلة الإبقاء عملية الاحتفاظ بالتغييرات التي قامت بانتقائها واختيارها البيئة الخارجية، سواء من جانب المنظمة صاحبة المبادرة التغييرية أو من جانب المنظمات الأخرى التي عمدت إلى تبني واستنساخ تلك التغييرات.

وفي إطار التطور الدائم الذي يميز البيئة الخارجية لغالبية المنظمات، فإن هذه التغييرات التي تم الاحتفاظ بها ستصبح غير فعالة ومتقادمة إذا ما لم تستطع التجاوب ايجابيا مع التطورات التي ستقرها البيئة، وهو ما يؤدي من جديد إلى ظهور تغييرات جديدة، وعندما تثبت فعاليتها يتم انتقاؤها

1 - Aldrich H. E. & Ruef M., op. cit., p.21.

2 - Bruderer E. & Singh J. (1996) Organizational evolution, learning and selection: a genetic algorithm based model, *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 5, p.1322-1349.

3 - Nelson R. & Winter G. (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge (MA), The Belknap Press of Harvard University Press.

ثم الاحتفاظ بها إلى وقت ما، وهكذا يمثل هذا النموذج حركية دائمة تعكس حقيقة البيئة الخارجية للمنظمات في الوقت الراهن.

3-2-3. انتقادات نظرية ايكولوجيا المنظمات

على الرغم من إسهام نظرية ايكولوجيا المنظمات في الفكر المتعلق بالتغيير التنظيمي والعلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، خاصة ما تعلق بمستوى التحليل الذي انفردت به النظرية كونها لم تركز في مختلف أبحاثها على المنظمة بل على مجموعة المنظمات وتجمع المنظمات، بالإضافة إلى تفسيرها لعوامل الولادة والموت، فإنها لم تسلم من عديد الانتقادات التي وجهت لها خاصة من أنصار الفكر المخالف لما تقول به، وهو التيار الإرادي الذي يعطي وزنا أكبر للمنظمة من خلال قيادتها والقرارات الإستراتيجية التي تتخذها.

ومن مجمل الانتقادات يمكن التركيز على النقاط التالية:

• أن هذه النظرية تنفي كل دور للإدارة والقيادة في استمرارية أو زوال المؤسسة... لأن هذا أمر تتحكم فيه البيئة التي لها كامل السلطة في تحديد مصيرها... لذلك صُنفت النظرية ضمن تيار الحتمية¹.

إذا كانت هذه هي حقيقة مكانة المؤسسة، فما هي إذن أهمية المهارات والقيادات الإدارية، وما هو وزن القرارات التي تتخذها هذه القيادات؟

• أن الكثير من المؤسسات أثبتت قدرتها على التكيف مع ضغوطات البيئة وقيودها بفعل ما اتخذته قياداتها من قرارات واستراتيجيات مكنتها من ضمان البقاء والاستمرارية، ولم تتقبل فكرة انتظار الانتقاء العشوائي من قبل البيئة الخارجية وسلطتها في ذلك كما تقول النظرية.

• أن من بين فرضيات هذه النظرية هو سيادة المنافسة الحادة على الموارد المتاحة من جانب البيئة بين المؤسسات التي تشترك في استعمالها بما يعطي للبيئة سلطة انتقاء الأقوى والأفضل منها... غير أن الدراسات أشارت إلى أن المنافسة ليست هي الحالة الوحيدة التي تربط العلاقة

1 - Rojot J., op., cit., p.391.

فيما بين هذه المؤسسات، بل هناك حالات أخرى منتشرة مثل التعاون والشراكة والتحالف والتواطؤ...

• أن بعض المؤسسات الرائدة والمبدعة أثبتت عكس ما تدعيه هذه النظرية، حيث أنها لم تكن تابعة وخاضعة للقيود والضغوط التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيها، بل إن هذه المؤسسات هي التي كانت مؤثرة في بيئتها فكانت تقوم بسلوكيات استباقية تُحضر من خلالها كيفية التكيف مع التغيرات البيئية أو أنها هي التي تكون سببا في إحداث مثل هذه التغيرات.

• أن القبول بفكرة التنافس للحصول على الموارد التي تحتاج إليها المؤسسات المتنافسة، وتسجيل تباين في قدرتها على تحقيق ذلك، أدى إلى تمكن بعضها من بلوغ أهدافها في حين فشل البعض الآخر في ذلك وخرج من حلبة التنافس، وهذا ما يُظهر دور إدارة بعض المؤسسات في تبني سياسات واستراتيجيات وسلوكيات رأت أنها ملائمة ومكنتها من الحصول على ما تحتاج إليه وحققت استمراريتها، وهذا كله يقلل من السلطة المطلقة للبيئة التي منحها إياها أنصار الايكولوجيا التنظيمية.

إلى جانب نظرية ايكولوجيا المنظمات فإن النظريات الموقفية تُصنف أيضا ضمن تيار الحتمية البيئية كونها تشير إلى ضرورة الاخذ بالعوامل المحيطة في كل ما تقوم به المؤسسة، وسنحاول في هذا الجزء من البحث عرض اسهامات أهم روادها.

3-3. النظرية الموقفية

نشأت النظرية الموقفية تاريخيا من الدراسات التي اهتمت بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وكان ذلك خلال نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، حيث أن الاهتمام الأساسي تمثل في البحث عن أشكال أو أنواع الهياكل التنظيمية التي من شأنها ان تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتجعلها أكثر فاعلية.

وقد شكلت النظرية الموقفية منعرجا كبيرا في الفكر التنظيمي الذي كان سائدا قبل ظهورها،
مُمثلا أساسا في أفكار عدد من رواد النظرية الكلاسيكية في الإدارة من أمثال Taylor، Weber،
Fayol، ... هذه النظرية التي لم تهتم إطلاقا بعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وكانت تقول
بصلاحية مبادئها وأفكارها في جميع المؤسسات والبيئات والظروف.

3-3-1. النظرية الموقفية في الفكر التنظيمي

جاءت النظرية الموقفية رافضة وبشكل مطلق للفكرة الأساسية للنظرية الكلاسيكية التي تقول
بعالمية وشمولية مبادئها وصلاحيتها في كل المواقف والحالات، إذ خلافا لهذه النظرية التي كانت
تقول بوجود طريقة مثلى واحدة في الإدارة والتنظيم، فإن أنصار النظرية الموقفية يقولون بعدم
وجود طريقة مثلى واحدة في الهيكل¹، بل بوجود عدة طرق تنظيمية فعالة شريطة تلاؤمها مع
الظروف التي تطبق فيها، وبالتالي "تكون المؤسسة خاضعة لعدة ظروف تؤثر في هيكلها
التنظيمي"² لذلك أهتم أنصار هذه النظرية بالبحث عن العوامل والظروف البيئية التي تؤثر في
الهيكل التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات و أيها أكثر فاعلية.
وتقول النظرية الموقفية بضرورة التكيف مع التطورات البيئية لأنه لا يمكن للمؤسسة أن
تستغني عن البيئة التي تحيط بها، وأن عدم استجابتها لتطورات هذه الأخيرة، لا يمكنها من
استغلال الفرص المتاحة أو التقليل من حدة القيود التي تفرضها البيئة، وبالتالي تجد المؤسسة
نفسها بعيدة عن مستوى الفعالية الذي تفرضها تلك التطورات.

وبما أن الفكرة الأساسية التي تقول بها النظرية الموقفية هي ضرورة سعي المؤسسة للتكيف مع
محيطها الذي غالبا ما يتميز بالتغير والاضطراب وأحيانا باللاتأكد، فإن عملية التغيير الذي
يستوجب على المؤسسة أن تحدثه يصبح عملا مستمرا بهدف تحقيق مرونتها التنظيمية والانتاجية
وبالتالي تكيفها مع المستجدات البيئية.

1 - Meier, op., cit., p.208.

2 - Aldebert B., (2010) Technologie de l'information & de la communication et innovation :
implication organisationnelle et stratégique dans les entreprises touristiques des alpes maritimes,
thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice 2 Sophia Antipolis, p.110.

إن التغيير حسب هذه النظرية يمثل عملا مستمرا يتطلب ربط متغيرات البيئة بخصائص المنظمة بهدف تخفيض اللاتأكد وتحقيق المرونة¹.

إن من بين أشهر الكتابات ومن أشهر المساهمين في بلورة الفكر الإداري الموقفي هو ما قام به كل من Woodward و Burns & Stalker و Lorsch & Lawrence، و Thompson ... الذين انفقوا حول عدم صلاحية تطبيق هيكل تنظيمي واحد لمختلف المؤسسات بل إن هناك عوامل وظروف هي التي تحدد نوعية التنظيم المتبع، وإذا ما تغيرت هذه الأخيرة وجب على المؤسسة أن تغير كذلك من شكل تنظيمها.

لقد بينت Woodward² بأن من بين المحددات الأساسية لنوعية التنظيم الذي تعتمده المؤسسة هو التكنولوجيا المطبقة، كما بين كل Burns & Stalker³ وجود نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية هما الميكانيكي والعضوي، وهذا تبعا لدرجة التغيير في البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة، أما دراسة كل من Lorsch & Lawrence⁴ فقد تبين من خلالها وجود هياكل تنظيم تختلف فيما بينها من حيث تميز وتكامل الوحدات والأقسام المكونة لهيكل المؤسسة والتي بدورها تتأثر بدرجة عدم التأكد التي تسود البيئة التي تعمل في إطارها، لذلك يتعين علينا في هذا الجزء من البحث عرض أفكار هؤلاء من خلال كتاباتهم.

3-3-2. إسهام Woodward J.

الدراسات التي أشرفت عليها Woodward تمت خلال الفترة الممتدة من سنة 1953 إلى سنة 1957، وشملت 100 مؤسسة يفوق عدد العاملين بها 100 فرد، وقد بينت من خلالها الباحثة وجود

1 - Bedrane A. (2001) Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation, actes de la 3ème conférence de L'institut International de L'audit Social (IAS), Alger 19-20 mai, p.4.

2 - Woodward J, (1965), **Industrial organization: theory and practice**, Oxford University Press.

3 - Burns & Stalker, op., cit.

4 - Lorsch P.R & Lawrence J.W, (1977), **Organization & environment**, Harvard University Press, traduit en français sous le titre : **Adapter les structures de l'entreprise** : intégration ou différenciation, Edition d'Organisation, Paris, 1978.

اختلافات عديدة في أنماط التسيير والتنظيم التي كانت تعتمدها المؤسسات محل الدراسة، وهو ما كان يمثل خروجاً عن القاعدة التنظيمية الأساسية التي كانت تؤمن بها نظرية التنظيم الكلاسيكية ممثلة في الطريق الأوحده والأمثل.

إن من بين الاختلافات الأساسية التي تمت ملاحظتها في هذه الدراسة هو تباين وتعدد الهياكل التنظيمية التي كانت تعتمدها المؤسسات محل الدراسة، وعدد المستويات التنظيمية، ومدى نطاق الإشراف ودرجة تخصص العاملين ... وقد كان لهذه الخصائص التنظيمية تأثير ملموس على النتائج التي كانت تحققها هذه المؤسسات، من حيث أرباحها المالية وحصصها السوقية ...

وقد حاولت Woodward تفسير نتائج دراستها من خلال إيجاد علاقة بين النتائج الإيجابية للمؤسسات الناجحة وهياكلها التنظيمية، لكنها لم تستطع إثبات علاقة مباشرة ووطيدة بين هذين المتغيرين، حيث لوحظ تباين هذه المؤسسات من حيث هياكل التنظيم التي كانت تعتمدها ولكنها تشترك في تحقيق نتائج إيجابية، وهو ما جعل الباحثة تصل إلى تفسير ذلك بعدم وجود شكل تنظيم واحد صالح لكل المؤسسات.

لقد تبين لـ Woodward وفريق بحثها، وبعد تحليل معمق للبيانات المجمعة عن المؤسسات محل الدراسة، أن هناك علاقة واضحة بين طرق وتقنيات الإنتاج (التكنولوجيا) وشكل التنظيم المعتمد.

وقد صنفت أنظمة الإنتاج إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

- نظام الإنتاج بالوحدة؛
- نظام الإنتاج الكبير؛
- نظام الإنتاج المستمر.

3-2-3-1. نظام الإنتاج بالوحدة

ما يميز الإنتاج في ظل هذا النظام التقني هو قلة الكميات التي يتم إنتاجها، والذي في إطاره يتم تحديد المواصفات والكميات من طرف الزبون، وهو ما لا يساعد على تنميط المنتجات كما هو عليه الحال في نظام الإنتاج بكميات كبيرة. وقد لوحظ أن التنظيم المعتمد من جانب المؤسسات التي تتبنى هذا النظام الإنتاجي، كان يركز أساسا على درجة عالية من الرسمية عند تحديد المهام وضيق نطاق الإشراف وسير الاتصالات في جميع الاتجاهات.

3-2-3-2. نظام الإنتاج الكبير

ما يميز الإنتاج في هذا النوع من أشكال التنظيم هو الكميات الكبيرة التي تنتجها المؤسسة بالاعتماد على آلات جد متخصصة تضمن تشابه المنتجات من جميع الجوانب في إطار عملية التتميط، وكان الاعتماد ينصب أكثر على العمال غير المهرة أو شبه المهرة الذين كانوا يقومون بأعمال بسيطة ومكررة.

وقد لوحظ من خلال الدراسة أن التنظيم الذي كان يسود المؤسسات التي تبنت هذا النظام الإنتاجي هو درجة الرسمية العالية، ونطاق الإشراف الواسع، والاعتماد أكثر على الاتصالات الرأسية.

3-2-3-3. نظام الإنتاج المستمر

لوحظ من خلال الدراسة أن هذا النوع من أنظمة الإنتاج يصاحبه درجة عالية من الاتمته وهو ما يسود الصناعات البترولية والكيماوية والاسمنت¹ كما أنه نظام إنتاجي لا يسمح بالتوقف بين عمليتين إنتاجيتين متتاليتين بما لا يسمح بالتخزين الوسيط² وأن ما يبرر استمرارية العملية الإنتاجية

1 - Courtois A. & al. (2003) **Gestion de production**, 4ème Editions d'Organisation, Paris, p.20.

2 - Javel G., (2010) **Organisation & gestion de la production**, 4ème édition, Dunod, p.16.

هو الصعوبة أو الاستحالة من الجانب التقني لتوقيف العملية وإعادة تشغيل الآلة الإنتاجية بعد توقفها، مثل حالة الأفران الكبرى.

وقد لوحظ أن التنظيم المعتمد من جانب المؤسسات التي تتبنى على هذا النظام الإنتاجي كان يعتمد أكثر على العمال المهرة والمتخصصين وكان تنظيمًا مرنا ولا مركزيا.

إن ما حدث لـ Woodward يمكن تشبيهه بما توصل إليه E. Mayo خلال تجارب هاوثورن التي يقال بأن نتائجها كانت وليدة فشل، عندما لم تتمكن من إثبات العلاقة المباشرة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية الأفراد العاملين، حيث لم تكن النتائج المتوصل إليها هي المستهدفة من الأبحاث والدراسات، كذلك الحال بالنسبة لـ Woodward التي كانت تتوقع تطبيق كل مدراء المؤسسات محل الدراسة لنفس الهيكل التنظيمي من حيث شكله وعدد المستويات الإدارية ودرجة الاعتماد على طبيعة العمل ونطاق الإشراف ... وغيرها من مكونات العملية التنظيمية، غير أن نتائج أبحاثها كانت "مفاجأة" لها كون أن المؤسسات صاحبة الفعالية التنظيمية المرتفعة كانت تطبق هياكل تنظيمية مختلفة، ليتبين لها فيما بعد أن هناك محددات تكنولوجية هي التي تتحكم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم.

3-3-3. إسهام Burns & Stalker

يمكننا أن نتوسع في عرض أفكار Burns و¹Stalker نظرا لأهمية مساهمتهما في بيان تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة وبالتحديد على الهيكل التنظيمي، والذي يعتبر واحدا من أهم مجالات التغيير.

لقد هدفت الدراسة التي قام بها الباحثان خلال الستينات من القرن الماضي حول 20 مؤسسة صناعية، إلى محاولة تحديد كيفية تأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بمجموعة العوامل البيئية الخارجية التي تعمل في إطارها، وهل بالإمكان أن تتعدد الهياكل المعتمدة من قبل هذه المؤسسات اعتبارا لتنوع واختلاف خصائص بيئتها الخارجية.

1 - Burns & Stalker, op., cit.

ولتحديد طبيعة وخصائص البيئة الخارجية، اعتمد الباحثان على عنصرين اثنين هما التكنولوجيا والسوق¹ حيث يشير العنصر الأول إلى مستوى التطور التكنولوجي للنظام الإنتاجي المعتمد من جانب المؤسسة، بينما يشير العنصر الثاني إلى سوق المنتج أو المنتجات التي تنتجها وتببعها المؤسسة، وكل من العنصرين يمثل متغيراً للبيئة الخارجية.

وإذا كانت نظريات الإدارة التي كانت سائدة خلال النصف الأول من القرن الماضي تجهل تأثير العوامل الخارجية على فعالية المؤسسة، فإن أعمال Burns و Stalker ستغير من هذه النظرة وستبين ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للبيئة الخارجية لأنه يستوجب على المؤسسة التكيف من خلال شكل الهيكل التنظيمي الملائم لهذه البيئة المحيطة.

بناء على تباين واختلاف أنواع البيئات التي يمكن أن تعمل في إطارها مختلف المنظمات، فقد توصل Burns و Stalker إلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية، حيث يمكن أن تكون ميكانيكية أو عضوية، وأن كليهما يلائم نوعاً معيناً من البيئة الخارجية.

لقد تبين للباحثين أنه كلما كانت البيئة مستقرة ومؤكدة كان الهيكل الأكثر نجاحاً هو التنظيم الميكانيكي، وعلى العكس من ذلك يكون الهيكل العضوي أكثر نجاحاً كلما كانت البيئة غير مستقرة وغير مؤكدة² وذكرنا بأن الوقت الحالي جعل الاتجاه العام يشير إلى صلاحية الهيكل العضوي أكثر بسبب أن اللاتأكد البيئي هو الذي أصبح يمثل القاعدة.

يتميز الهيكل الميكانيكي بالخصائص التالية:³

- تحديد دقيق للمهام التي يكلف بها كل فرد داخل المؤسسة؛
- ضمان الرقابة والإشراف على التنفيذ في كل مستوى إداري من طرف المشرف المباشر؛
- التحديد الدقيق في كل مستوى إداري للحقوق والواجبات وللتقنيات الواجب استعمالها بالنسبة لكل مكلف بدور أو مهمة؛

1 - Rojot, op. cit., p.108.

2 - Kreitner R. (2009) **Management**, 11th edition, Houghton Mifflin Harcourt publishing Company, Boston New York, p.274.

3 - Rojot, cit., p.109.

- ترجمة هذه الحقوق والواجبات والتقنيات إلى منصب عمل؛
- تحديد السلم الإداري المكلف بالرقابة والسلطة والاتصالات؛
- تقوية سلطة المستويات العليا للإدارة وتمكينها من المعلومات والبيانات الخاصة بمشاكل المؤسسة؛

- التركيز أكثر على الاتصالات الرأسية؛
- التأكيد على الولاء والطاعة للرؤساء لضمان البقاء في المؤسسة؛
- اعطاء أهمية أكبر للخبرة والمعارف والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من تلك التي يُعترف بها من الخارج؛

ويقول الباحثان أن هذا النوع من الخصائص التنظيمية التي تتجسد في الهيكل الميكانيكي يلائم أكثر المؤسسات التي تعمل في ظل البيئة الخارجية المتميزة بالبساطة والاستقرار.

اما الهيكل العضوي فاهم ما يميزه ما يلي:¹

- الاعتماد على العمال ذوي المعارف الواسعة والخبرات الكبيرة؛
- التعديل وإعادة النظر وبصفة مستمرة للمهام التي يقوم بها الافراد؛
- اتساع نطاق مسؤوليات والتزامات الافراد لتجاوز حدود متطلبات منصب العمل؛
- تنظيم عمليات الرقابة والسلطة في شكل شبكي بما لا يسمح بمركزية المعارف والصلاحيات في المستويات العليا للإدارة؛
- جعل الاتصالات تتم في الاتجاهات الرأسية والأفقية؛
- جعل محتوى الاتصالات يتضمن معلومات تساعد على العمل أكثر من أن تكون في شكل تعليمات وقرارات؛
- إعطاء أهمية وقيمة أكبر للالتزام بالأفراد بأعمالهم ولقيم المؤسسة أكثر من الولاء للرؤساء.

1 - Rojot, .op.cit., p.110.

إن مثل هذه الخصائص تجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مع الظروف البيئية المتغيرة والتي تستدعي إعادة النظر في الأعمال المنجزة وطرق تنفيذها وتوسيع نطاق مسؤولية المنفذين. ويقول الباحثان أن هذا النوع من الخصائص التنظيمية التي تتجسد في الهيكل العضوي يلائم أكثر المؤسسات التي تعمل في ظل البيئة المتغيرة.

ولا يعتقد الباحثان بوجود هيكلين تنظيميين فقط، بمعنى أن يكون التنظيم عضويا كلية أو أن يكون ميكانيكيا كلية، بل إنهما يمثلان حدودا فاصلة لعدة هياكل يمكن للمنظمات أن تختار الهيكل الذي يكون أكثر توافقا وتلاؤما مع طبيعة البيئة التي تعمل في اطارها، وبذلك يوصف هيكلها بالعضوي كلما كان يجسد أكثر خصائص الهيكل العضوي، ويوصف هيكلها بالميكانيكي كلما كان يجسد أكثر خصائص الهيكل الميكانيكي.

وقد أجريت لاحقا دراسات موقفية contingency studies أخرى وتوصلت إلى نفس النتائج مثل ما قام به (Miles & Snow, 1978; Pfeffer & Salancik, 1978), 1983 , Aldrich & McKelvey) والذين لاحظوا التأثيرات الموقفية من خلال البيئة، الصناعة، الاستراتيجية، التكنولوجيا...، فقد توصل (Mintzberg (1979 مثلا من خلال دراساته إلى وجود خمسة أنواع من الهياكل التنظيمية تتوسط الهياكل الميكانيكية والعضوية، وهي الهيكل البسيط، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المهنية، الهيكل متعدد الأقسام والهيكل الادهوقراطي.¹

4-3-3. اسهام Lawrence & Lorsch

يمثل كتاب Lorsch & Lawrence² من بين أشهر المؤلفات التي يُستند اليها للتعرف على فكر النظرية الموقفية وبالتحديد في استيضاح العلاقة الموجودة بين اشكال التنظيم وطبيعة البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة.

فقد حاولا أصحاب الكتاب الإجابة على بعض الأسئلة من خلال اجراء دراسات ميدانية خلال الفترة الممتدة بين سنوات 1963 و 1966 حول عدد من المؤسسات في الولايات الامريكية المتحدة تنشط

1 - Dooley Kevin J. (1997) A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change; *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, Vol. 1, No. 1, p.69-97.

2 - Lawrence & Lorsch, op., cit.

في ثلاثة قطاعات مختلفة منها البلاستيك والمواد الغذائية، والتي تفترض أن تختلف خصائص بيئتها.

ومن بين الأسئلة التي حاول الباحثان الإجابة عنها هي اي نوع من الاشكال التنظيمية يمكن أن تختاره المؤسسة بالنظر إلى المتغيرات الاقتصادية وظروف السوق، وهو ما يوحي برفض الباحثين أن يكون هناك شكل تنظيمي واحد صالح لكل المؤسسات التي يمكن أن تختلف خصائصها وظروف البيئة التي تعمل فيها، وهو ما كان يعتقد أنصار المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري والتنظيمي.

لقد بينت دراسة Lorsch & Lawrence أنه بإمكان المؤسسة أن تعمل ليس في ظل بيئة واحدة ولكن في عدة بيئات يمكن أن تواجه الأقسام والإدارات المختلفة التي تتشكل منها المؤسسة، إذ قد تعمل إدارة الإنتاج مثلا في بيئة تتميز بدرجة تغير اقل مما تعمل فيه إدارة التسويق او البحث والتطوير.

ويعترف الباحثان أن نظريتهما تدخل في إطار مفاهيم نظرية النظم التي تنتظر للمؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية متفاعلة فيما بينها وتسعى لتحقيق أهداف معينة، وقبل عرض نتائج بحثهما، أشارا إلى أن كل نظام فرعي (قسم أو إدارة...) يتكون من مجموعة أفراد يقومون بجزء من مهام النظام، تختلف سلوكياتهم عن سلوكيات النظم الفرعية الأخرى، وهو ما يُعبر عن التمايز، وفي نفس الوقت تتكامل جهود كل منها مع النظم الفرعية الأخرى لتحقيق فعالية النظام ككل، وهو ما يُعبر عنه بالتكامل.

يعرف Lorsch & Lawrence التمايز differentiation بحالة تقسيم أو تجزئ النظام، بحيث يسعى كل جزء إلى تنمية خصائص معينة تستجيب لمتطلبات بيئته الخارجية، وعليه يشير مصطلح التمايز إلى خصائص سلوك أعضاء النظام الفرعي، أما التكامل intégration فيشير في نظرهما إلى قيام النظام الفرعي بالمجهودات اللازمة بمعية النظم الفرعية الأخرى لتحقيق نشاطات

المؤسسة¹، أي أن التكامل يعكس درجة التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام والإدارات لضمان توحيد الجهود.

وقد ركز الباحثان على التمايز والتكامل في إشارة إلى ضرورة التمايز بين الوحدات الإدارية التي تشكل المؤسسة الواحدة، والبحث عن شكل التنظيم الأكثر ملائمة لتحقيق الفعالية التنظيمية. ويتم تحليل التمايز من خلال:

• مدى رسمية كل قسم أو قطاع، حيث من خلالها يتم التمايز بين الهياكل الأكثر هيراركية من غيرها،

• طبيعة الأهداف الخاصة بكل قسم، حيث قد تتباين أهداف من يشرف على قسمي الإنتاج والبيع مثلا،

• مدى التركيز على المدى الزمني (قصير أو طويل) بين الأقسام، فمن المؤكد أن نجد قسم البحث والتطوير يركز على المدى الطويل أكثر من قسمي الإنتاج والبيع،

• العلاقات الداخلية على مستوى كل قسم، حيث يمكن أن يتم التركيز في هذه العلاقات على المهام إذا ما كانت هذه الأخيرة محددة بشكل دقيق، أو أن تركز على الكفاءات والقدرات إذا ما كانت المهام معقدة وغير محددة بشكل دقيق.

واعتمادا على هذه الأبعاد يمكن أن تكون الأقسام والوحدات الإدارية المكونة للمؤسسة متشابهة وتكون بالتالي أقل تميزا أو أن تكون أقسامها مختلفة وتكون أكثر تميزا.

وقد اتضح من الدراسة أن اشكالا معينة من الهياكل التنظيمية تتلاءم مع بيئات معينة دون غيرها، وهذا يعني أن المؤسسات العاملة في بيئات مختلفة تتبنى هياكل مختلفة، وأكثر من ذلك يقول الباحثان أنه يستوجب على المؤسسة الواحدة إذا ما كانت تعمل على تنويع انشطتها أن تتبنى وتطبق أشكالا تنظيمية مختلفة تلائم خصائص البيئة الخاصة بكل نشاط.

1 - Lawrence P. R. & Lorsch J. W (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science quarterly*, Vol. 12, Issue 1, p.1-47.

وبتطبيق مدخل النظم فإن تنظيم المؤسسة يشكل نظاما تمثل الوحدات والاقسام الادارية النظم الفرعية المكونة له، والتي تعمل في بيئات قد تكون مختلفة، بما يستوجب عليها العمل وفق خصائص بيئتها، فمثلا يمكن أن يكون قسم أو ادارة الانتاج مركزيا ورسميا وكثير المستويات الادارية إذا ما كان هذا القسم يعمل في ظل بيئة ساكنة ومستقرة ويكون هذا التنظيم هو الشكل الامثل، كما يمكن أن يكون قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير لا مركزيا وقليل الرسمية ومرنا بفعل خصوصية المحيط الذين يعملان فيه إذا ما كان يتميز باشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية...

وفي رأي الباحثين فإن فرص نجاح المؤسسة يتوقف أساسا على مدى تلاؤم وتوافق نظمها الفرعية مع متطلبات ذلك الجزء من البيئة التي تتعامل معه أكثر، وبالتالي ينبغي أن تتميز هذه الأخيرة بدرجة استقلالية ولا مركزية كافية بما يمكنها من التجاوب بسرعة مع تغيرات بيئتها. وختاما يمكن القول بأن النظرية الموقفية، كواحدة من الآراء القائلة بالحمية البيئية في دراسة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، تنادي بضرورة إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد الحلول التي تخلقها التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وبذلك فإن إحداث التغيير التنظيمي وفق آراء هذه النظرية هو استجابة لتغيرات وتطورات هذه البيئة، وهذا من خلال البحث عن التكيف والتأقلم معها، وقد ركز أنصار هذه النظرية أكثر على الهياكل لتنظيمية ومحدداتها، فنصحت المدراء بضرورة الأخذ بعين الاعتبار للظروف الموقفية عند إحداث تغيير على مستوى التنظيم.

3-3-5. انتقادات النظرية الموقفية

على الرغم مما قدمته النظرية الموقفية للفكر الإداري والتنظيمي من أفكار هامة أسقطت فلسفة النموذج الأوحده في التنظيم التي كانت تتبناها النظرية الكلاسيكية في الإدارة، والقول بصلاحيته في كل الأوقات والظروف، فإن النظرية الموقفية لم تسلم من الانتقادات التي وُجّهت لها، ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي:

• لا يمكن اعتبار النظرية الموقفية نظرية بالمعنى أو المفهوم الكلاسيكي من أنها مجموع منظم من المفاهيم والعلاقات، وإنما يمكن اعتبارها إستراتيجية توجيهية أو نظرية جزئية metatheory تقترح تفسيراً معيناً لظاهرة ما.¹

• مثل ما قامت به النظرية الكلاسيكية في التنظيم ومن خلال تحديدها لما يسمى بالطريقة الأوسع والأفضل، وتحديدها لما يجب عمله وإتباعه، كذلك الحال بالنسبة للنظرية الموقفية التي لم تخرج عن هذا النهج، حيث حددت لكل ظرف أو موقف طريقة تعامل خاصة، وبالتالي أغفلت حرية واستقلالية المدراء في اختيار طرق إدارة وتنظيم مؤسساتهم، وقيدتهم بالظروف والمواقف التي يواجهونها.

• أغفلت النظريات الموقفية الدور الحاسم الذي يقوم به المدراء، خاصة منهم ذوي الكفاءات العالية وذوي الرؤى الثاقبة الذين استطاعوا تغيير أوضاع مؤسساتهم بشكل جوهري، حيث جعلت كل المدراء مسلوبي الإرادة يمكن تشبيههم بالآليين، واختزلت أدوارهم في التكيف مع ضغوطات وقيود البيئة الخارجية والأخذ بعين الاعتبار للعوامل الموقفية.

• لم يتفق أنصار النظرية على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي حيث توصل بعضهم من خلال التجارب الميدانية إلى وجود عوامل داخلية تفسر شكل التنظيم المعتمد من قبل المؤسسة مثل نظامها التقني وحجمها وعمرها، في حين أشار البعض الآخر إلى وجود عوامل خارجية مثل التغيير وعدم التأكد البيئي.

• لم تصل دراسات وأبحاث أنصار النظرية إلى نفس النتائج، وهذا بسبب عدم تجانس عينات البحث.²

• أشار العديد من الباحثين إلى أن أنصار التيار الحتمي وبالأساس النظريات الموقفية بأنهم ينظرون إلى البيئة الخارجية وكأنها معطى موضوعي له نفس المعنى والمفهوم لدى كل مدراء المؤسسات، وهو عكس ما بينته العديد من الدراسات وعلى رأسها دراسة Hambrick & Snow³

1 - Schoonhoven C. B. (1981) Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3, p. 349-377.

2 - Rojot, op. cit. p.92

3 - Hambrick & Snow (1977) op. cit.

وكذلك Gotteland¹ التي أشارت إلى وجود أنواع مختلفة للبيئة فهناك البيئة الموضوعية والحقيقة والمدركة ... وهو ما يفسر تباين ردود أفعال مدراء المؤسسات لنفس المتغيرات البيئية.

• نتيجة لسعيها للتبسيط، ركزت النظريات الموقفية على ما يسمى ببيئة المهمة أو الخاصة متجاهلة كلية البيئة الخارجية العامة التي تنشط فيها المؤسسة وخاصة المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تؤثر في قرارات المدراء.²

• على الرغم من تصنيف النظرية الموقفية ضمن التيار الحتمي إلا أنها تختلف عن نظرية ايكولوجيا المنظمات التي تنتمي لنفس التيار، غير أن هذه الأخيرة تقول بالانتقاء الذي تمارسه البيئة الخارجية على المؤسسات متجاهلة كلية سلطة المدراء، في حين يقول أنصار النظرية الموقفية بضرورة التكيف مع تغيرات وتطورات البيئة.

• ذكر Bourgeois³ أن تحليل النظريات الموقفية أغفل التفاعل بين المؤسسات والبيئة الخارجية حيث أعطت كل السلطة للبيئة، في حين أن بإمكان مدراء المؤسسات التأثير ولو جزئياً من خلال اختياراتهم وقراراتهم في ظروف ومتغيرات البيئة التي ينشطون فيها.

• أشار العديد من الباحثين إلى مصطلح equifinality الذي يعني إمكانية بلوغ نفس النتائج من خلال طرق مختلفة، وهو ما يفند وجود طريقة مثالية لكل موقف كما يقول بذلك أنصار النظرية الموقفية، وقد أشار Gresov⁴ إلى أن تطبيق أنظمة مختلفة للمكافآت على عمال متاجر البيع بالتجزئة مكن من بلوغ فعالية متساوية.

1 - idem

2 - Naguib R., (2004) Interface Organisation-Environnement cas des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement : contexte de la Malaisie, *thèse de Doctorat en Administration*, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, p.15.

3 - Bourgeois L. J. (1984) Strategic Management & Determinism, *Academy of Management review*, vol. 9, No. 4, p.586-596.

4 - Gresov C., Drazin R., (1997) Equifinality: functional equivalence in organization design, *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 2, p.403-428.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل التعريف بالبيئة الخارجية التي تعمل في اطارها المؤسسات وما يميزها من تغير وتعقيد واضطراب بما يجعلها قادرة على ممارسة الضغوطات واملاء سلوكيات معينة على المؤسسات، كما تناولنا اهم النظريات التي تتدرج ضمن ما يسمى بتيار الحتمية البيئية الذي يعطي كل السلطة للبيئة الخارجية، حيث تنفي ايكولوجيا المنظمات كل قدرة للمؤسسة على أخذ قرارات إحداث التغيير بمحض إرادتها، سواء لفقدانها للأهلية أو بسبب الجمود الذي يميز تنظيمها، وأنها لا تقوم بالتغيير إلا تحت الضغوط البيئية التي تدفعها إلى ذلك وإلا كان مصيرها الخروج من السوق، وهذا مثلها مثل الكائنات الحية التي يفرض عليها التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بها. وبنفس المنطق واصل Aldrich تفسيره لسلوك المؤسسات في علاقتها مع البيئة التي تعمل في إطارها، حيث أكد على سلطة البيئة في القدرة على الانتقاء بين المؤسسات في إطار مراحل التطور التي تمر من خلال التغير والانتقاء والإبقاء، وأنه لا يمكننا التمييز بينها إلا بعد قيام البيئة بإقصاء تلك التي لا يمكنها ضمان التكيف.

كما أن أنصار النظرية الموقفية اتفقوا على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للعوامل البيئية في كل ما تقرره المؤسسة أو تقوم به من سلوكيات، حيث يؤكدون على العوامل الخارجية (البيئة، المنافسة ...) والعوامل الداخلية (التكنولوجيا المستعملة، حجم المؤسسة ...) كدوافع أساسية لإحداث التغيير وإعادة النظر في التنظيم.

الفصل الرابع:

التغيير التنظيمي: اختيار استراتيجي

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي: اختيار استراتيجي

مقدمة

قبل عرض النظريات التي تقول بأن التغيير التنظيمي هو قرار ارادي يتخذه المسؤولون في المؤسسة ممثلاً أساساً في نظرية الاختيار الاستراتيجي ونظرية التطوير التنظيمي، واللذان تنظران إلى التغيير كعملية مخططة، وتبنى على أساس رؤية واستراتيجية محددة مسبقاً، يجدر بنا أن نتناول ابتداء الأساسات التي يبنى عليها هذا التخطيط للتغيير التنظيمي، حيث ستناول في المبحث الأول التعريف بالرؤية الاستراتيجية ورؤية التغيير، ثم نتناول في المبحث الثاني نظرية الاختيار الاستراتيجي، فيما سيخصص المبحث الثالث لنظرية التطوير التنظيمي، والمبحث الرابع لنماذج التغيير المخطط.

4-1. الرؤية الاستراتيجية ورؤية التغيير

يستعمل العديد من الكتاب والكثير من الممارسين مصطلح الرؤية كمرادف للعديد من المصطلحات المشابهة لها في المعنى مثل الرسالة والاستراتيجية والأهداف، لذلك يتعين علينا في بداية هذا الجزء من البحث تحديد معنى الرؤية ورؤية التغيير وخصائصها ودور القائد الرؤيوي في بنائها.

4-1-1. ماهية الرؤية ومسؤولية اعدادها

4-1-1-1. ماهية الرؤية

قبل عرض مفهوم الرؤية والتعاريف التي قيلت بشأنها سنتناول بعض المصطلحات الأكثر استعمالاً في الكتابات الاستراتيجية والتي من بينها الرسالة والرؤية والاستراتيجية، وهذا فيما يلي:

4-1-1-1-1. الرسالة والرؤية والاستراتيجية

تتوزع كتابات الإدارة الاستراتيجية بالعديد من المصطلحات ذات الصلة إلى ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حيث أن هناك ارتباط قوي وأحيانا تتداخل بين الرؤية والرسالة إلى درجة أن بعض الباحثين يستعمل كلا المصطلحين للدلالة على نفس المعنى¹.

ويعترف Johnson وزملاؤه بغموض الفرق بين الرسالة والرؤية، لكنهم يؤكدون أن كل منهما يغطي مفهوما خاصا، حيث تشير الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، وأنها توضح أكثر التوجهات العامة لها ونيتها الاستراتيجية، كما أنها تساعد العمال والأطراف ذات المصلحة على حسن إدراك وفهم إستراتيجية المؤسسة، في حين تشير الرؤية إلى ما تطمح الإدارة العليا إلى بلوغه في المستقبل، ويكون هدفها رسم صورة تساعد على إشراك وتحفيز الأطراف ذات المصلحة.

وفي تبسيطه لمفهوم الرسالة يقول Helfer وزملاؤه إلى أنها تشير إلى الغاية من وجود المؤسسة وهي تجيب عن سؤال دقيق هو "لماذا أوجدت المؤسسة؟"، أو كما يقول Drucker بأن الرسالة تجيب عن سؤال يُطرح على العمال هو "ما هو عملنا؟"².

وفي تمييزه بين الرؤية والرسالة يقول السكارنة³ أن الخاصية الرئيسية للرؤية تكمن في: (إلى أين نحن ذاهبون)، أما الرسالة فهي تعبر على (من نحن وماذا نعمل)، حيث أن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال الشركة (أين نحن ذاهبون) فيما تكمن رسالة الشركة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن وماذا نعمل). وإذا كانت رسالة الشركة لا تضع أمامها تعريفا واضحا حول (من نحن وماذا نعمل) ولكن أيضا تشير إلى (أين تسير وماذا ستصبح عليه أعمالها) في الأعوام القادمة، فإنها تدمج بين الفكرتين، رسالة الشركة ورؤيتها في بيان واحد، يصف (إلى أين هي الآن وإلى أين تسير).

1 - Johnson G. et al., op., cit., p.195.

2 - Helfer J-P., Kalika M., Orsoni J. (2008) **Management** : stratégie et organisation, 7ème édition, Vuibert, Paris, p.44-45.

3- بلال السكارنة (2010) مرجع سابق، ص 174-175.

وكما هو حال ارتباط الرؤية بالرسالة، فإن هناك ارتباط قوي أيضا بين الرؤية والاستراتيجية، وفي هذا الإطار يشير Cossette¹ إلى استعمال مصطلحات الرؤية الاستراتيجية، ورؤية المنظمة، أو الرؤية كمرادفات، كما أن ارتباط المصطلحين جعل البعض يستعملهما للإشارة إلى نفس المعنى حيث يشير احد الكتاب على لسان احد المسؤولين بأنه بالنسبة لنا الرؤية أو الاستراتيجية ترتبط أساسا بما ترغب أن تكون عليه المنظمة من حيث المنتجات والأسواق والموارد والقدرات²، ويميل البعض إلى دمج المصطلحين في عبارة واحدة هي الرؤية الاستراتيجية والتي تُعرف بأنها ما تطمح إليه المنظمة في المستقبل، أو كما يقول السالم³ هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

ويرى رأي آخر بأن الرؤية الاستراتيجية تتكون من جزئين رئيسين الأول هو الفلسفة التي تتشكل من مجموع معتقدات وقيم أساسية من جهة وهدف عام من جهة ثانية، والجزء الثاني هو الصورة المادية image tangible التي تأخذ شكل تعبير عن رسالة المؤسسة التي تحدد الهدف بشكل واضح⁴.

ويشير Collins وزميله بأن المؤسسات صاحبة الرؤية هي مؤسسات مبدعة وباحثة بشكل دائم على ما هو أفضل⁵.

ومن دون التعمق في الاختلاف في المصطلحات الواردة أعلاه، فإن تركيزنا سينصب أساسا على الرؤية تمهيدا للتطرق لرؤية التغيير التي تتبناها المؤسسات التي تعمل على التخطيط والتحضير للتغيير بدل الارتجال في إحداثه تحت ضغوط البيئة.

1 - Cossette P. (2004) **L'organisation** : une perspective cognitive, les Presses de L'Université, Laval, p.136.

2 - Tregoe, B., Zimmerman S. & Tobia P. (1989). **Vision in Action**, Simon & Schuster, New York, cité par Allali B. (2007) Vision des dirigeants et réseaux de PME, *Cahier de recherche*, Vol. 07, No. 02, HEC Montréal, Canada.

3- مؤيد سعيد السالم (2005) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 72.

4 - Cossette P. (2003) Méthodes systémique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, p.1-18, cité par Collins J. C. Porras J.L., (1995) Building a visionary company, *California management Review*, Vol. 37, No. 2, p.80-100

5 - Collins J.C., Porras J.L. (1996) **Bâties pour durer** : Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ? First-Management, France.

4-1-1-2. تعريف الرؤية

عرفت الرؤية بالعديد من التعاريف نورد بعضها فيما يلي:
العديد من الكتابات تشير إلى أن الرؤية هي الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة.¹
الرؤية هي خارطة مستقبل المنظمة التي توفر المعلومات عن الزبون، والتقنية والمنطقة الجغرافية
والمنتج المستهدف ونوع المنظمة التي تحاول الإدارة إيجادها.²
والرؤية في نظر مرسى هي التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب
نجاح وتميز مرغوب في المستقبل، وتحدد الرؤية ما ترغب أن تصبح عليه المنظمة وما يمكن
تحقيقه في المستقبل.³
ومن أكثر التعاريف انتشارا في الكتابات الأكاديمية المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية ما
قدمه Filion⁴ من أن الرؤية هي الصورة التي يتم تخيلها عن المؤسسة في المستقبل، وعن المكانة
التي تأمل أن تحتلها منتجاتها في السوق، وكذلك شكل التنظيم الذي تطمح أن تكون عليه لنتمكن
من تحقيق أهدافها، وبالتالي فهي تصور أو إدراك لحالة مرغوبة للمؤسسة في المستقبل.

وبتحديدها للوضع المستقبلي المرغوب، فإن الرؤية تركز على ما تطمح إلى تحقيقه المؤسسة،
فعندما تبنيت شركة مايكروسوفت الأمريكية حاسوب لكل مكتب ولكل بيت a computer on every
desk and in every home ، سعت إلى جعل برمجيات الحاسوب أكثر فعالية وأقل سعرا لتحقيق
رؤيتها.⁵

من التعريف المذكورة أعلاه يتبين أن الرؤية هي تصور للمستقبل المرغوب، فهي بالتالي شكل
من أشكال التخطيط الذي تقوم به المؤسسة تحضيرا واستباقا للمستقبل الذي ترغب أن تكون عليه،

1 - Koenig G. (1996) **Management stratégique** : paradoxe, interactions et apprentissages. Collection connaitre et pratiquer la gestion, Nathan.

- Séguin F, Hafsi T., Demers CH. (2008) **management stratégique** : de l'analyse a l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal.

2 - Thompson A. & Strickland, A. J., (2001) **Strategic Management**: Concepts and Cases, 12th edition, Mc Grawhill/Irwin, USA, p.6.

3- نبيل محمد مرسى (2006) **الإدارة الاستراتيجية**، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر، ص. 58.

4 - Filion L. J. (1991) **Vision et relations** : clefs du succès de l'entrepreneur, Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal.

5 - Hill Ch., Gareth R., Schilling M. (2015) **Strategic management: Theory**, 11th edition, Cengage Learning, USA, p.15.

وهي بالأساس تعبير اولي عن التغيير الذي تنشده المؤسسة في شكل وصف أو إعلان مختصر سيكون بمثابة المرشد الذي يستند اليه كل من الرؤساء والمرؤوسين في قراراتهم وسلوكياتهم.

إن وجود مثل هذا التصور الذي تنشده المؤسسة سيقبل من حالات المباغته والمفاجأة والتلقائية التي ستواجه بها المؤسسة التغيرات والتحولات البيئية الداخلية والخارجية.

4-1-1-1-3. طبيعة الرؤية وخصائصها

1- طبيعة الرؤية

اختلف الباحثون في طبيعة الرؤية فهل هي تصور أم حلم أم قيمة أم هدف أم أداة لتحقيق الهدف، كما أنهم اختلفوا في طرق تكوينها أو تشكيلها وتنميتها وكيفية تحفيز الافراد على تنفيذها.

يشير Cossette¹ إلى أن بعض الباحثين ينظرون إلى الرؤية على أنها تتكون من جزئين هما مجموعة المعتقدات والقيم الأساسية من جهة، هدف عام من جهة ثانية، في حين لا يفرق آخرون كما لاحظنا سابقا بين الرؤية والاستراتيجية، كونها تحدد كيف يمكن أن تكون المؤسسة وفي نفس الوقت كيفية بلوغ ذلك.

وحسب Allali² فقد انقسم المتخصصون في الإدارة الاستراتيجية بخصوص الرؤية إلى فريقين، أحدهما يرى فيها نتيجة للحدس الخلاق والخبرة الشخصية للذي يقول بها، بينما يرى الفريق الثاني أنها نتاج تفكير عقلائي ومخطط له.

وهناك من يقول بأن الرؤية هي مزيج من الحدس والعقلانية، فهي من جهة تبنى على القدرة على تصور للمستقبل وإحساس بالتغيرات التي يمكن أن تحدث خاصة بالنسبة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن جهة أخرى هي نتاج تحليل وتشخيص لواقع ما³.

1 - Cossette P. (2004), op., cit., p.136.

2 - Allali (2007) Vision des dirigeants et réseaux de PME, *Cahier de recherche*, No. 07-02, HEC, Montréal.

3 - Grandval S., Soparnot R. (2008) L'intuition managériale : une aptitude ésotérique *Économies et Sociétés*, No. 18, 6, p. 1105-1128.

مما سبق يتضح أن الرؤية ليست بذاك التخمين العفوي أو التلقائي لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة، وليست حلما يراود المدير أو الإدارة العليا، وإنما هي تصور واقعي لما تسعى الإدارة إلى تحقيقه، فهي إدراك وتصور لمستقبل المؤسسة، ولكنه مبني من واقعها وحاضرها وما يحيط بها من تغيرات آنية وتطورات وتحولات مستقبلية محتملة، ولعل هذا ما يوضحه مثال شركة مايكروسوفت عندما تبنت رؤيتها الجديدة، حيث قامت باستثمارات كبيرة في مجال البرمجيات المشغلة للحواسيب لتجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من الأفراد والمنظمات تجسيدا لرؤيتها التي صاغتها في عبارة واضحة هي حاسوب في كل مكتب وفي كل بيت.

إن المدير عند تصوره لرؤية المؤسسة، يعتمد على المعلومات التي بحوزته وخبراته المتراكمة ومعارفه المعمقة ذات الصلة بنشاط المؤسسة¹ ودرجة التعلم التي اكتسبها.²

من خلال ما تم عرضه عن طبيعة الرؤية، يمكننا القول بأن الاتجاه الأول ينطبق أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي في إطارها يكون للمالك المسير الدور الأول والأساسي في تحديد رؤية المؤسسة، وقد كشفت العديد من الدراسات التي تناولت كيفية الممارسة الاستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات، أن المدير المالك يعتمد كثيرا على معلوماته وخبراته وحدسه ومدركاته في تحديد إستراتيجية المؤسسة، وهو ما أشار إليه كل من Torres³ و Marchesnay⁴ هذا الأخير الذي أشار إلى أن المسير سيكتشف في بيئته فرصا تعبر عن حاجات غير مشبعة، ليس بالاعتماد على دراسات وأبحاث سوقية، وإنما يعتمد في ذلك أكثر على حدسه وخبراته التي جعلته يعمل على تراكم الكثير من المعلومات عن هذه البيئة التي يعمل فيها.

بينما الاتجاه الثاني ينظر للرؤية على أساس أنها عملية عقلانية ومخططة، فهي ربما تنطبق أكثر على المؤسسات الكبيرة والتي قل ما تكون فيها الرؤية محصلة تصور وتفكير شخص واحد وإنما

1 - Ederlé N. (2001) Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques, thèse de doctorat Paris Dauphine, France, p.41-42.

2 - Schmitt C. & Bayad M. (2002) Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée, actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal.

3 - Torres O. (1999) Les PME, Editions Flammarion, Collection Dominos, France.

4 - Marchesnay M. (2003) La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, vol. 3, No.144, p. 107-118.

هي عمل جماعي مبني على معلومات وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، في إطار الخطوط العريضة التي تحددها رسالة المؤسسة.

2- خصائص الرؤية

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن من الأسباب المساعدة على التنفيذ الناجح للرؤية هو مجموعة الخصائص التي ينبغي أن تتوفر فيها، والتي يسميها البعض بشروط الرؤية.

وقد اختلف الباحثون بخصوص هذه الشروط أو الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية حتى يمكن أن توصف بالرؤية الجيدة، وتجعل منها مرشداً ومحفزاً بما يسهل من تحقيقها. إن من بين خصائص الرؤية الجيدة هي المرونة التي ينبغي أن توصف بها، حيث أن المعرفة التامة بالمتغيرات المستقبلية هي مستحيلة حتى في ظل التخطيط المبني على نماذج رياضية وإحصائية أو معلومات دقيقة، لذلك ينصح بأن تكون الرؤية شاملة وغير دقيقة من حيث التفاصيل التي تحتويها.

وحسب Nadler¹ ينبغي أن تتميز الرؤية بالعقلانية وأن تتضمن ليس فقط مصالح المالكين، بل مصالح كل الأطراف ذات المصلحة ويضيف العديد من الباحثين خاصية التحدي التي تدفع المؤسسة إلى النمو.

كما أضاف عابر² واستناداً إلى العديد من التعاريف التي أوردها في بحثه، إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الناجحة وهي:

• الوضوح: ويعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أية منظمة باتجاه التفوق والنجاح طويل المدى،

• الانسجام: إن كل ما يقال أو يفعل في المنظمة التي تمت صياغة رؤيتها يجب أن ينسجم مع تلك الرؤية،

1 - Nadler, D. A., and Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation, *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 3, p.194-204.

2- سعد عبد عابر سلمان (2014) تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الازمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 34، ص 86-116.

• التماسك: إذ يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخليا ومنسجمة مع المواقف البيئية المتغيرة جميعها؛

• قوة الاتصال: إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المنظمة وتوجه استراتيجياتها، فيجب على المدير وبقية أعضاء الفريق التنفيذي أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومنسجم ومتماسك ومتواصل لحين ما تصبح جزء متكامل من البيئة الثقافية للمنظمة؛

• التوجه المستقبلي: تتميز الرؤية بالقدرة على تشكيل نماذج ذهنية لحالات مستقبلية ممكنة توجد في المستقبل وتتوضح لتحديد الأهداف وكيفية التخطيط؛

• الطموح: تتميز بالتحديث المستمر لقيام انجاز لم يسبق أن قامت به المنظمة؛

• الشفافية: تتميز بالمصداقية والوضوح في الاتجاهات والطموح الحالية والمستقبلية لتساعد المنظمة على التصرف بطريقة مكشوفة؛

• الدافعية والالتزام: والتي تعمل على إثارة الحماس وزيادة الالتزام بالعمل من خلال احتياجات وطموحات العاملين وأصحاب المصالح.

وارتباطا بموضوع الرؤية، فإنه عادة ما توصف المؤسسات الناجحة بأنها مؤسسات صاحبة رؤية¹ ترسمها وتسعى لتحقيقها، والتي تكون بمثابة السراج الذي يبين الطريق الذي تسلكه، وهذا خلافا للمؤسسات التي تفتقد لهذه الرؤية، وهي التي وكأنها تفتقد للغاية من وجودها.

إن هذه المؤسسات صاحبة الرؤية هي تلك التي تحدد تصورا لمستقبلها ثم تخطط وتنظم للأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال هذه الخصائص، يظهر ارتباط الرؤية بعملية التغيير الذي تنشده المؤسسة من خلال قيادتها العليا، حيث ترتبط بالمستقبل الذي تطمح له، هذا الأخير الذي يمزج بين الطموح والواقعية، وبالتالي فإن الرؤية تُجسد التغيير وترمز له.

1 - Collins & Porras, op.cit.

2-1-1-4. مسؤولية إعداد الرؤية

إن تحديد الرؤية بالمعنى الذي سبق، يدخل في صميم عمل المدير أو الإدارة العليا، لذلك يرى Laurens وزملاؤه أن صياغة الرؤية هي مسؤولية الرجل الأول في المؤسسة، وفي هذا الموضوع تمثل القدرة على تحديد الرؤية واحدة من الكفاءات الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها المدير¹، وأنه استنادا إلى ما تقول به نظرية المقاولاتية أو الريادية *théorie entrepreneuriale* بأن مصير أية مؤسسة هو الفشل ما لم يكن على رأسها قائد صاحب رؤية² والذي يكون اسمه مقرونا بنجاح المؤسسة وله دور بارز في النتائج الكبيرة التي تحقّقها.

وعلى الرغم من تعدد الرؤى حول معنى الرؤية، فإن جلّ الكتابات والأبحاث كما بيّن ذلك Creplet تشير إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة العليا، في تكوينها وحتى في تبليغها ونشرها³ وهي الحالة الغالبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يكون فيها القول الفاصل للمدير المالك.

غير أنه لا يمكن ضمان كفاءة الرؤية في حالة صياغتها من طرف شخص، بل قد يشكل ذلك خطرا على المؤسسة كما يقول بذلك Ederle⁴، حيث فرض تغيير البيئة وتعقيدها الأخذ بعين الاعتبار للعديد من المعطيات عند صياغة الرؤية وهو ما يجعل توفرها لدى شخص واحد امرا صعبا، إن لم يكن مستحيلا.

كما أنه في حالة صياغة الرؤية من طرف شخص واحد، فإن هذا قد يفقدها الدعم والتأييد من طرف باقي الأعضاء في المؤسسة وبالأخص المديرين والرؤساء الذين قد لا يبرزون تأييدهم في حالة عدم مشاركتهم في بنائها.

1 - Marcus L. R. & Smith R. (1998) Leaders, Followers, and the visioning process, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 4, No. 3, p.32-42.

2 - Ederlé N. (2002) Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature, XIème Conférence de l'AIMS, 5 -7 Juin, Paris.

3 - Creplet F., Mehmanpazir B. (1999) Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale, working paper de BETA (bureau d'économie théorique et appliquée) Université de Strasbourg France.

4 - Ederle N. (2001) Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques, thèse de doctorat, Paris IX Dauphine, p.41-42.

إن ما أشار إليه الكثير من الباحثين المتخصصين من أن صياغة وتكوين الرؤية على مستوى المؤسسات الكبيرة بحجمها وفروعها ومنتجاتها والتي غالبا مع تعمل في وسط تنافسي كبير، هي غالبا ما تكون نتيجة عمل جماعي يقوم به أعضاء الإدارة العليا، ويؤخذ بعين الاعتبار لمجموع مكونات المؤسسة من مدراء ومساعدين وفنيين.

يستنتج مما تقدم أنه لتحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية عالية، فإنه يتعين على جميع العاملين بالمؤسسة القيام بما هو مطلوب منهم وكل في مجاله، ومن أساليب تحقيق ذلك أن يشعر الجميع أن مصيرهم واحد ومشترك، وأن مصلحة كل فرد متضمنة في مصلحة المؤسسة، وأن المشاركة ولو بطريقة غير مباشرة في صياغة الرؤية تعتبر وسيلة من وسائل خلق هذا الشعور.

وهذا يعني أنه لتحقيق رؤية مشتركة عن المستقبل الذي تنشده المؤسسة، يتعين أن يشارك الجميع بطريقة أو بأخرى في صياغة رؤية التغيير كلما أمكن ذلك، حيث دلت الكثير من الدراسات أن مشاريع التغيير التي يشارك فيها الأفراد صياغة وتنفيذا تكون احتمالات النجاح فيها كبيرة من تلك التي لا تكون فيها المشاركة.

إن هذه المشاركة تتيح للجميع إدارة وعمالا العمل سويا لتحقيق الرؤية المشتركة التي تصور المستقبل المرغوب الذي تأمل في تحقيق المؤسسة، وأن من بين ما يمكن أن يتولد عن وجود رؤية متقاسمة بين الجميع هو التزام كل العاملين بالتعاون في سبيل تنفيذ ما تحتويه الرؤية وكذلك ضمان سير الجميع في نفس الطريق الموصل لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء رؤية التغيير يتطلب جهدا كبيرا وعملا شاقا وقد يستدعي الأمر الاستعانة بمكتب متخصص في إدارة التغيير لمساعدة الإدارة على تشخيص واقعها وبناء رؤية التغيير التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

ونتيجة للارتباط بين الرؤية والتغيير، فإن الاتجاه الإرادي الذي يتبنى فكرة التخطيط للتغيير، يقول بأن إدارة المؤسسة من خلال مديرها أو الإدارة العليا هي صاحبة قرار التغيير التنظيمي، وهو ما يدفعنا إلى التطرق إلى رؤية التغيير ودور القائد في ذلك.

4-1-2. رؤية التغيير والقائد الرؤيوي

بما أن الرؤية هي بمثابة المشروع الذي تطمح اليه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه، فإنها يمكن أن تكون مشروع تغيير مهم من خلال إعادة النظر في واقعها الحالي، والتخلي عن طرق الإدارة والتنظيم التي اوصلتها إلى هذا الواقع. وقد أكد جل الباحثين في مجال التغيير على ضرورة وجود رؤية لنجاح أي مشروع تغيير¹ لذلك فإنه كثيرا ما يتم الربط بين الرؤية والتغيير التنظيمي، في إشارة إلى أن الرؤية هي بمثابة التغيير الذي تنشده المؤسسة والسلوك الذي تدفع عمالها إلى تنبيهه. وقد تقع مسؤولية بناء رؤية التغيير على المسؤول الأول عن المؤسسة مثال Carlos Ghosn² عند إنقاذه لشركة Nissan اليابانية، أو أن تكون مسؤولية المدير ونوابه، لكن على العموم هي مسؤولية المدراء القياديين الذين يتمثل دورهم في إدارة وتوجيه المؤسسة.

4-1-2-1. طبيعة رؤية التغيير

تمثل رؤية التغيير العملية الأولى التي ينبغي أن يقوم بتحديدتها المدير القيادي أو الادارة العليا، حيث في إطارها يتم تحديد الاتجاه الذي ستسير فيه المؤسسة الراغبة في إحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وبهذا المعنى للرؤية فإنها ستكون بمثابة الدليل لذي سيستند إليه كل من المسؤولين والعمال ويسترشدون به في سلوكياتهم وتصرفاتهم وقراراتهم.

وإذا كانت الرؤية بصفة عامة تحدد الطريق الذي نسلكه، فإن رؤية التغيير تتضمن معلومات تفسر وتبرر القيام بعمليات التغيير من خلال إبراز التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية أو انخفاض الأداء أو الرغبة في تحسين الأداء الحالي، وتحديد الفرق بين النتائج الحالية والنتائج المسطرة في خطة التغيير، أو بين النتائج الحالية وخطورة استمرارها في التدهور وبين النتائج المنتظرة من عملية التغيير الذي ستقوم به المؤسسة.

1 - Rondeau A. (2008) L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Revue d'analyse comparée en administration publique*, Vol. 14, No. 3, automne, p.1-18.

2 - Magee D. (2005) **Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan**, Dunod, Paris.

يتضمن خلق وتصميم رؤية التغيير استعمال استراتيجيات تنافسية معينة تمكن الإدارة من تصور ما ينبغي أن تشبهه المؤسسة في المستقبل بعد إحداث التغيير المطلوب، وقد يأتي هذا التصور للمستقبل بعد ظروف صعبة تمر بها المؤسسة أو بعد أزمة تعيشها ليأتي التغيير ليسترجع الحالة التي كانت عليها المؤسسة، أي تحقيق التكيف واسترجاع التوازن، أو يأتي هذا التصور لتحقيق مستقبل أفضل ترغبه الإدارة وتستهدف من خلاله تحقيق نتائج أفضل مما تحققه حالياً، أي تحقيق التميز والتفوق.

ولتسهيل تحديد طبيعة رؤية التغيير، يطرح Cohein¹ مجموعة أسئلة من بينها: ما التغيير الذي نحتاجه، وما تصورنا لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد التغيير، وما الذي يجب أن نحافظ عليه ونسعى إلى استمراره وعدم تغييره، وما هو أحسن أسلوب لتحويل الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي، وما هي استراتيجيات التغيير التي تعتبر خطيرة وغير ملائمة للمنظمة.

إن وجود رؤية عن التغيير المنشود يتيح إمكانية التحكم في المخرجات والنتائج التي تتولد عن العملية، من خلال معرفة الآثار التنظيمية والتخطيط لكيفية التغلب على العوائق والصعوبات التي يمكن أن تعترض التنفيذ السليم للرؤية، كما أن وجود هذه الرؤية يساعد على حسن إدارة عملية التغيير التنظيمي بإتباع أحد نماذج التغيير المخطط.

بعد تمييزهما بين ثلاثة أنواع رئيسية للتغيير هي التحولات الكبرى، وتغيير العمليات والوظائف، والتغيرات الجزئية، بيّن كل من (Grouader & Mestoun)² أن طبيعة الرؤية يمكن أن تختلف حسب نوع التغيير الذي تتبناه المؤسسة.

ففي حالة التحولات والتغيرات الكبرى مثل الدخول في نشاط جديد أو الاندماج مع مؤسسة أخرى ... يكون التغيير كبيراً ومولداً للحيرة والقلق لدى كل العاملين، فإن مفهوم الرؤية في هذه الحالة يحمل معنى التوجهات الكبرى والسياسة العامة للمؤسسة، لذلك يتعين على الإدارة العليا أن

1 - Cohein S.D., (2005) **the heart of change**, field guide, tools and tactics for leading change in your organization, Harvard Business Scholl Press, USA, p.106. وقد تمت ترجمة الكتاب إلى العربية من طرف معتر سيد عبد الله، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2009.

2 - Grouard B. et Meston F. (2005) **l'entreprise en mouvement** : conduire et réussir le changement, 4ème édition, Dunod, p.79-80.

تركز على الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا الاختيار الاستراتيجي، وما هي النتائج المتوقعة حتى تتمكن من كسب دعم وقبول الأفراد.

في النوع الثاني من التغيير والمتمثل في تغيير العمليات والوظائف، فإن الرؤية تركز أكثر على الأهداف والأعمال التي ينبغي القيام بها، كأن يكون الرفع من الحصة السوقية أو تخفيض التكاليف أو تحديد مراحل إطلاق منتج جديد ...

أخيرا تركز الرؤية في حالة التغييرات المستهدفة على ما ينبغي على الأفراد المعنيين القيام به، وتحقيق النتائج المسطرة وفي أقرب وقت ممكن.

وإذا كانت الأهداف المسطرة من عمليات التغيير المخطط تمثل عنصرا أساسيا ضمن محتوى الرؤية، فلا ينبغي كما يقول Grouader لوضعها أن يجهل بعض الأخطاء التي يقع فيها الكثير من المدراء ومنها أن يكون الهدف مفصلا كثيرا، أو أن يكون غامضا أو ألا يكون كافيا لحل المشكل الذي تعاني منه المؤسسة، أو أن تكون وسائل تحقيقه غير ملائمة.

ويشترط (Kotter, 1996) في رؤية التغيير سهولة تبليغها إلى العمال ويقول بضرورة أن يتم إيصال جوهرها إلى المعنيين بتنفيذها في غضون 5 دقائق، وقد وضع Cohein مجموعة أسئلة يمكن أن يطرحها القائد على نفسه أو على الأفراد المكلفين بتنفيذها لمعرفة مدى إدراك الرؤية. وعن سؤال بخصوص أهمية إعداد رؤية واضحة للتغيير، يجيب Cohein¹ أن ذلك يساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها ما يلي:

1- توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث كون الرؤية بمثابة "السيناريو" للتغيير المنشود، فكأنها تُجسد التغيير أمامنا، وتُصور بدقة السلوك المطلوب لتنفيذ التغيير بنجاح في كل مرحلته؛

2- تساعد على تحديد الإجراءات والسلوكيات التي يجب القيام بها وتدعيمها، وتلك التي يجب التخلص منها؛

3- تساعد على وضع المعايير والمقاييس الملائمة لتحديد درجة تقدم التغيير في الاتجاه المأمول، ومدى نجاحه في تحديد أهدافه، وذلك بحساب الفرق بين ما كنا ننشده وما حققناه بالفعل على أرض الواقع، وذلك في كل مرحلة من مراحل التغيير؛

1- Cohein, op., cit., p106.

4- تعمل على زيادة دافعية الافراد للتقدم بخطوات ثابتة في المسار الصحيح للتغيير، حتى لو بدت تلك الخطوات لهؤلاء الافراد على أنها ليست متناغمة معهم، إلا أن عليهم الالتزام بها؛ لأنها جزء من تلك الرؤية؛

5- تساعد على أن تكون دائما حالة من التناغم والتكامل بين سلوكيات وأداءات الجميع في المنظمة، وأن يتم ذلك بسرعة في الأداء.

4-1-2-2. القائد الرؤيوي

إن متطلبات الإدارة الجيدة للمؤسسات العاملة في البيئات المتغيرة لم تعد تكتفي بوجود مدراء يركزون عملهم على التسيير اليومي، بل فرضت قادة وأصحاب رؤى Visionnaires يدركون ما يقومون به ويحضرون مستقبل مؤسساتهم من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر في أوساط العاملين، مما مكنهم كذلك من لعب دور قادة التغيير.

إن خاصية التركيز على المستقبل هي في الواقع ما يعتمده الكثير من الناس عند التمييز بين من هم قادة ومن هم ليسوا كذلك.¹

وعادة ما يوصف S. Jobs مؤسسه شركة Dell بأنه مبدع وصاحب رؤية² لما كان يتمتع به من قدرة على استباق حاضره، حيث توقع أن يكون المستقبل للحواسيب الشخصية، وأن الصفة التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي هي أن لديه رؤية.

يقول Jobs عندما انظر في المرآة كل صباح، أسأل نفسي "إذا كان هذا اليوم هو آخر ايامي في هذه الحياة، هل سأفعل ما سأقوم به اليوم، وكلما كان الجواب "لا" أعلم أنني بحاجة إلى تغيير شيء ما.³

1 - Kouzes J. M. & Posner B. Z. (2012) **The Leadership Challenge**: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th edition, Jossey-Bass, USA, p.105.

2 - Hughes R., Beathy K. (2005) **Becoming a strategic leader**, your role in your organization's enduring success, Centre for Creative Leadership, John Wiley and Sons, Inc., USA, p.43.

3 - Elliot J. (2012) **Leading Apple with Steve Jobs Management** Lessons from Controversial Genius, John Wiley & son, USA, p.2.

وقد جعل Fullan¹ أولى مهام قائد التغيير قدرته على تعليم من حوله على تحسين أداء المؤسسة من خلال إشراكهم في مشاريع التغيير التي يبادر بها.

إن القائد الرؤيوي هو من يركز جل اهتمامه على التوجهات العامة والمستقبلية للمؤسسة، وكونه قائد فهو لا يكتفي مثل ما يقوم به المدير بإعلام وتبليغ معاونيه وعماله بمشروع التغيير بل يعمل على ما من شأنه أن يكسب تأييدهم ويثير حماسهم على التنفيذ بما يقوله، وهذا من خلال عمليات الاتصال والمشاركة والنقاش التي يتيحها لهم.

واستناداً لأقوال العديد من الباحثين فإن دور القائد الرؤيوي لا يتوقف في وضع الرؤية فقط، بل وكذلك في ادوار عدة يلخصها علي حسون² في إيصال الرؤية وتبليغها للعاملين وتمكينهم من توفير الامكانيات وتحفيزهم على تطبيقها.

4-1-2-3. تبليغ رؤية التغيير

لا أحد ينكر فكرة إمكانية نجاح المدير صاحب رؤية التغيير على تحقيق مشروعه لوحده ودون وجود فريق مساعد له في مهامه من جهة، أو إمكانية النجاح من دون علم الأفراد المعنيين بتنفيذ التغيير بمحتوى الرؤية وتفاصيلها والافتناع بها من جهة ثانية.

لذلك يتعين على المدير أن يعمل على تبليغ رؤية التغيير التي قام بتصميمها وشرح محتواها وأهدافها والعمل على إقناع الأفراد العاملين المعنيين بالتنفيذ على قبولها والالتزام بها في سلوكياتهم وطرق عملهم، وهذا يعني ضرورة أن يعمل المدير على تقاسم رؤيته مع من هم مسؤولون عن تنفيذها.

وقد كان Jobs يقول دائماً بأن تبليغ الرؤية للأفراد لا يقل أهمية عن خلق منتج جديد³.

كما أن تقاسم رؤية التغيير في رأي Ederle يعني مجموعة المعارف والأنشطة والسلوكيات التي ينبغي أن يلتزم بها المدير لأجل تبليغ وإيصال الرؤية ودفع الأفراد المعنيين بها على قبولهم لها.¹

1 - Fullan M. (2011) **Change Leader: Learning to Do What Matters Most**, Jossey-Bass, USA, p5.

2- علي حسون فندي وآخرون (2003) أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، ص 87-118.

3 - Elliot J., op. cit.p.2.

إن تقاسم رؤية التغيير يعني جعلها مقبولة لدى كل من يكون مسؤولاً عن تنفيذها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويُعد هذا أمراً حتمياً، حيث أن غياب هذا القبول والتأييد يعني بكل بساطة عدم التحمس لتنفيذها وقد يتجاوز الأمر إلى حد الإعاقة والسعي لإفشالها.

إن الاتصال الفعال الذي يتعين على القائد أن يقوم به يمثل أقوى أدوات إدارة التغيير التي تساعده على إزالة مخاوف وقلق الأفراد المؤثرة على أدائهم خاصة في المؤسسات التي تباشر عمليات الاندماج والاستحواذ.²

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يمكن للقائد أو للإدارة العليا استعمال العديد من أدوات الاتصالات والمفاوضات بقصد دفع الأفراد إلى تبني هذه والافتناع بها ومن ثم الالتزام بمحتواها، وأن الالتقاء بالمعنيين بالتنفيذ سيكون لهم بمثابة فرصة للتعرف أكثر على مشروع التغيير من حيث أسبابه وأهدافه وطرقه، ومن ثم المشاركة بإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، ثم الالتزام بالتنفيذ.

بعد عرضنا ما يتعلق بالتحضير والتخطيط للتغيير، يتعين علينا في هذا الجزء من البحث التعريف بالتيار الفكري الذي يتبنى هذا الاتجاه، ويتعلق الأمر أساساً بنظرية الاختيار الاستراتيجي والتطوير التنظيمي.

4-2. نظرية الاختيار الاستراتيجي

ظهرت نظرية الاختيار الاستراتيجي كغيرها من النظريات بناء على العديد من المشاهدات التي ميزت علاقة المؤسسات ببيئتها الخارجية، وحاول أنصارها إظهار دور الإدارة العليا في تبني قرارات إستراتيجية بناءً على رغبات يطمحون إليها وأهداف يسعون إلى تحقيقها من دون أن يكون للبيئة الخارجية تأثير كبير في ذلك.

1 - Ederle N. (2001) op., cit., p.115.

2 - Mai R. & Akerson A. (2003) **The leader as communicator: strategies and tactics to build loyalty, focus effort, and spark creativity**, AMACOM (American Management Association) New York, p.37.

وقد جاء ظهور نظرية الاختيار الاستراتيجي في إطار دراسة علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ونتيجة لنسيان أو إهمال دور الإدارة العليا في القرارات الاستراتيجية.¹

4-2-1. معارضة التيار الحتمي

يطرح أنصار الاختيارات الاستراتيجية وجهة نظرهم باعتبارها انتقادا وتصحيحا لما يقول به أنصار التيار الحتمي الذي ينظر لجميع المؤسسات بأنها مسلوقة الإرادة أمام سلطة وقوة البيئة الخارجية كونها هي التي تفرض عليها ما يجب أن تقوم به. إن هذا الرأي الذي يقول به أنصار التيار الحتمي، مثل نظرية ايكولوجيا المنظمات والنظريات الموقفية، يغفل ويتجاهل دور وتأثير المدراء في القرارات التي تتخذها المؤسسات مثل اختيار الهيكل التنظيمي أو قرار التغيير من عدمه وتوقيته وشكله...

وخلافا لتيار الحتمية البيئية الذي يرى في أن كل ما تتخذه المؤسسة من قرارات، وما تصنعه من أهداف واستراتيجيات، وما تقوم به من تصرفات وسلوكيات، إنما هو خاضع لضغوطات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، فإن نظرية الاختيارات الاستراتيجية خاصة ما جاء به Child في مختلف كتاباته تقول بأن القرارات والسلوكيات الاستراتيجية تتخذها الإدارة العليا أو بالأحرى المدير، من دون أن تكون لعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية السلطة المطلقة أو الدافع الرئيسي لذلك، وهذا يعني أن الاختيارات والتوجهات التي يتبناها المدراء لا تكون كلية تحت ضغط البيئة الخارجية، وإنما تكون نابعة ولو جزئيا من رؤى وأهداف المدراء، الذين يحاولون من خلال اختياراتهم وقراراتهم التأثير في البيئة الخارجية التي يعملون في إطارها.

لقد سعت نظرية الاختيار الاستراتيجي إلى بيان عدم دقة ما يقول به أنصار الحتمية البيئية من أن كل ما تقوم به المؤسسة إنما هو نتاج الضغوطات التي تمارسها عليها البيئة الخارجية، لذلك كان ظهور هذه النظرية كرد فعل لما كان سائدا من جانب أنصار التيار الحتمي.

1 - Rohof J. W. Strategic Choice Theory in Purchasing, site web consulté le 20-10-2014.
<http://www.ibrarian.net/navon/paper/Strategic Choice Theory in Purchasing.pdf?paperid=18494098>

إذ على عكس ما تقول به النظريات الموقفية بخصوص هياكل التنظيم، وخاصة ما جاءت به Woodward (ارتباطها بالتكنولوجيا) و Burns & Stalker (ارتباطها بالبيئة الخارجية) فإن Child يرى أن الهيكل التنظيمي يرتبط أكثر بعوامل داخلية مثل رغبات ومصالح ونفوذ الإدارة العليا (تصادم قوى سياسية)، وهو كذلك ما قال به Chandler¹ من أن الاستراتيجية المعتمدة تؤثر في الهيكل التنظيمي، أي أن هذا الأخير يتبع الاستراتيجية المتبناة، حيث إذا ما اعتمدت المؤسسة والإدارة العليا إستراتيجية التخصص وجب عليها تبني الهيكل الوظيفي الذي يكون ملائماً لهذه الاستراتيجية، وستضطر المؤسسة إلى التخلي عن هذا الهيكل واعتماد الهيكل القطاعي (سلعي أو جغرافي) أو متعدد القطاعات إذا اعتمدت الإدارة إستراتيجية التنوع.

وعلى الرغم من أن Child يُعتبرُ المنظرَ الرئيسيَ لنظرية الاختيارات الاستراتيجية إلا أن العديد من الباحثين اهتموا وبحثوا في هذه النظرية، ومن أمثال هؤلاء: Pfeffer, Miles & Snow, Hambrick, Hrebiniak & Joyce, وآخرون، وأن هؤلاء يشتركون في القول بالتالي:²

- ليس هناك طريقة واحدة في مجال الإدارة والتنظيم؛
- يمكن للمنظمة التكيف مع محيطها الخارجي والتأثير فيه؛
- يمكن للمنظمة اختيار مجال النشاط الذي تعمل فيه.

4-2-2. مبررات تيار الاختيار الاستراتيجي

في انتقاده للنظرية الموقفية التي تقول بتأثر الهياكل التنظيمية بالبيئة الخارجية، يقول Child³ إن هذه النظرية تتجاهل العوامل الداخلية والخيارات والقرارات التي تتخذها الإدارة في هذا المجال.

ومن بين المبررات الرئيسية التي يقدمها (Child, 1972) عند معارضته لتيار الحتمية ما يلي:

1 - Chandler A. (1989) **Stratégies et structures de l'entreprise**, Éditions d'Organisation.
2 - Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985) Organizational adaptation: strategic choice and Environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, p.336-349.
- Miles E. R. & Snow C. S. (1978) **Organizational Strategy**, Structure and Process, McGraw-Hill, USA.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik (1978) **The external control of organizations: a resources dependence perspective**, harper & Row, New York.
- Porter M. (1980) **Competitive strategy: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York.
3 - Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, January, vol. 6, No. 1, p.1-22.

• يمكن للمؤسسات أن تكون أمام عدة فرص، حيث يمكنها اختيار واحدة من بينها ترى فيها مصلحة أكبر لها، بما توفره من منافع أكثر من غيرها من الفرص (وهذا دليل على وجود الاختيار)؛

• يمكن للمؤسسات أن تؤثر في بيئتها الخارجية خاصة إذا ما كانت كبيرة الحجم أو تمتعها بقدرات إبداعية أكبر في مجال السلع أو المنتجات أو طرق الإنتاج والتوزيع وليس فقط من حيث الإبداع التقني.

وينتقد (Child, 1972) النظريات الموقفية عندما يشير إلى عدم تشابه ردود أفعال المؤسسات تجاه نفس المعطيات والضغوط البيئية، وهذا دليل على أن اختلاف إدراك مدرائها لطبيعة المواقف، ومن ثم اختلاف وتباين سلوكياتهم، وهذا دليل أيضا أن ما تقوم به المؤسسات مرتبط بمدى إدراك المدراء لهذه البيئة وتطوراتها، فبعضهم ينظر لهذه التطورات والتحويلات على أنها قيود أو تهديدات أو مخاطر فيسارع إلى تبني سلوك ما استجابةً لها، في حين لا تقوم مؤسسات أخرى بنفس رد الفعل، وقد لا تقوم بأي سلوك إدراكا من مدرائها بأن هذه التحويلات والتطورات لا تمثل حدثا ولا تشكل خطرا أو تهديدا.

وهذا يعني بأن الاختيار الاستراتيجي يتضمن في انتقاء أو اختيار المؤسسة -من خلال عدة بدائل متاحة أمامها- البديل الذي ترى فيه الطريقة الأنسب التي تمكنها من تفادي أو تحييد خطرا يهددها أو استغلال فرصة متاحة أمامها.

4-2-3. اسهامات Child في نظرية الاختيار الاستراتيجي

يعرف Child¹ الاختيار الاستراتيجي بأنه العملية التي تسمح لأصحاب السلطة في المؤسسة باتخاذ قرارات بخصوص أعمال إستراتيجية، حيث يمكنهم تحديد الهيكل التنظيمي والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة والأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ومعايير الأداء التي تتبناها.

1 - Child J. (1997) Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, p.18-43.

وقد أكد Child أكثر من مرة أن الاختيار الاستراتيجي عادة ما يخضع لعملية "سياسية" داخل المنظمة حيث تتجاذب الأطراف التي تمتلك السلطة والتي يكون لها القدرة على تفضيل خيارات على خيارات أخرى سواء في مجال الهيكل التنظيمي أو قطاع النشاط التي تعمل فيه المؤسسة، أو السوق الذي تتبع فيه وغيرها من العمليات التي بإمكان المؤسسة من خلالها إحداث تغيير على مستوى بيئتها بدل التأثير بها كما يقول بذلك أنصار التيار الحتمي.

إذ بعد انتقاده لهذا التيار الذي تتبنى فكرة أن كل ما تقوم به المؤسسة إنما هو استجابة للتغيرات والتطورات البيئية التي تعمل فيها، قدم Child في كتاباته الأخيرة¹ نمودجا يرى بأنه المعتمد من طرف المؤسسة عند قيامها باتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة مراحل أساسية:²

• تقييم وضع المؤسسة ارتباطا بخصائص البيئة التي تعمل فيها (من حيث التغيير والتعقيد والقيود التي تفرضها) ورغبات حملة الأسهم (أو كل من يقدم الموارد) والايديولوجيا السائدة وسط التحالف المسيطر كما يسميه (Cyret & March 1963)؛

• اختيار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بناء على هذا التقييم؛
• اختيار الاستراتيجية أو تبني الاختيار الاستراتيجي الذي يكون له تبعات وآثار على البيئة من جهة، حيث يمكن أن تتغير الظروف البيئية، وآثار تنظيمية من جهة ثانية، حيث يمكن أن يعاد النظر في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية.

ويواصل Child حديثه بأن مستوى الأداء المتحقق سيكون بمثابة مدخلات معلوماتية تستعين بها الإدارة لتقييم وضعها التنظيمي في وقت لاحق، والذي على أساسه تقرر الإدارة ما يجب تغييره، وهكذا تصبح هذه العملية (النموذج) دائرية ومستمرة.

إن الفكر الذي تقوم عليه هذه النظرية هو على النقيض من الفكر الذي بنيت عليه نظرية ايكولوجيا المنظمات والتيار الحتمي عموما، والذي يرى في إحداث التغيير التنظيمي استجابة

1 - Child J. (1997) op.cit.

2 - Gueguen G. (2001) Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-15 juin.

لضغوطات وتأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ خلاف ذلك ترى نظرية الاختيار الاستراتيجي أن قرار إحداث التغيير هو من صلب إرادة المدراء الذين يتمتعون بسلطة القرار.

إن سلطة القرار التي يتمتع بها مدراء المؤسسات تتجسد في قدرتهم على اختيار "أخذ قرار" قطاع النشاط الذي يفضلون النشاط فيه، وأنواع المنتجات والخدمات التي يعرضونها في السوق، والأسواق التي يبيعون فيها، وحالات الابتكار التي يسعون إلى الوصول لها بغرض التأثير في البيئة التي يعملون فيها من جانب الأسعار والجودة والأذواق...، ومثل هذه القرارات تمكن بعض المؤسسات من التأثير في البيئة الخارجية وتعديلها، بدل التأثير بها كما يقول أنصار النظرية الحتمية.

يشير Desreumaux¹ واستنادا لما يقول به Child أن قرارات المدراء هذه، تتأثر أكثر بإرادتهم، وقيمهم ومعتقداتهم وبعض العوامل ذات الطابع السياسي (ارتباطا بمدى امتلاك وحياسة السلطة)، وأن ما يدل على صحة هذا الطرح هو ما كشفت عنه الكثير من الدراسات عن تباين ردود الأفعال من جانب مدراء مؤسسات يواجهون نفس المتغيرات البيئية، ولكنهم يختلفون في طبيعة ونوعية القرارات والسلوكيات التي يتبنونها، أي أن ردود أفعالهم تجاه نفس المتغيرات البيئية كانت مختلفة، وكان تفسير ذلك تباين هامش الحرية التي يتمتعون به بالإضافة إلى قيمهم وحتى تجاربهم السابقة.

ولقد كشف Schumpeter² منذ ثلاثينيات القرن الماضي عند الدور الكبير الذي يلعبه الريادي في تغيير البيئة الخارجية التي يعمل فيها من خلال الإبداعات التي يقدمها للسوق في شكل سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة مبتكرة في مزج عناصر الإنتاج متميزة على ما تقدمه باقي المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المحيط.

1 - Desreumaux A. (1998) **Théorie des organisations**, Editions Management, Collection Les essentiels de la gestion, Paris, p.51.

2 - Schumpeter J. (1934) **the theory of economic development**, Harvard University Press, USA.

وقد اهتمت بعض الدراسات بمعرفة الخصائص التي يتمتع بها مثل هؤلاء الأشخاص الذين يوصفون بالمبدعين والرياديين والمقاولين وأصحاب الرؤى البعيدة...، حيث أشار بعضها إلى دور الحدس في القرارات الاستراتيجية¹ في حين أشار البعض الآخر إلى دور الخبرة الشخصية.²

وعلى الرغم من زيادة حدة تأثيرات البيئة الخارجية ودفعها للكثير من المؤسسات لتبني سلوكيات معينة، فقد بينت دراسات عديدة تناولت دوافع تبني المسؤولية المجتمعية من طرف المؤسسات إلى وجود إرادة قوية لدى بعض المدراء لتبني هذا النهج ارتباطاً خاصة بقيمهم وقناعاتهم وتفضيلاتهم الشخصية أكثر، وليس متأثراً بضغوطات البيئة التنافسية أو القانونية.³

إن هذا الطرح الذي تقول به نظرية الاختيار الاستراتيجي ينفي من جهة السلطة المطلقة للبيئة في فرض ما تقوم به المؤسسات، ويدعم ومن جهة أخرى فكرة أن ما تتبناه هذه الأخيرة من سلوكيات، ومنها ما يتعلق بإحداث التغيير التنظيمي، إنما هو نتاج قرارات وخيارات يتبناها المدراء بناء على أهداف وغايات مسطرة تصب في مصلحة المؤسسة أو من يمتلك أكبر سلطة بها وهم كما يسميهما (Cyret & March) بالتحالف المسيطر dominant coalition.⁴

لقد أوضح (Child, 1972) مبررات معارضته لتيار الحتمية البيئية، إذ يرى أنه يمكن للمؤسسات أن تفرض اختيار البيئات والأسواق التي تفضل العمل فيها، فإذا ما كان للمؤسسة الرغبة في الدخول إلى نشاط جديد غير نشاطها الأساسي، فمن دون شك أنها ستفضل القطاع الذي تدرك وترى فيه مصلحتها.

في انتقاده للنظرية الموقفية التي تقول بتأثير البيئة الخارجية في اختيار الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة، يقول Child أن هذه النظرية تتجاهل تأثير العوامل الداخلية والخيارات والقرارات

1 - Lebraty J-F. (1996) L'intuition dans les décisions managériales, *Revue française de Gestion*, No. 109, p.57-69.

2 - Torres, op., cit.

- Hebbar K. (2001) Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale, 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin.

3 - Borchani M. (2010) Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France, *Revue de l'organisation responsable*, No. 2, p.39-58.

4 - Cyret R. M. & March J. G. (1963) **A behavioral theory of the firm**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, USA.

التي يتخذها مدراء المؤسسات في هذا المجال، والتي في رأيه تبنى أساسا من تقديرهم للأوضاع المحيطة وبحثهم لتحقيق الأهداف والغايات التي يسطرونها.

وينتهي (Child, 1997) إلى ابعده من ذلك، ففي رأيه أنه بدلا من التأثير بقوى البيئة الخارجية والخضوع لضغوطاتها والاستسلام لقبودها، فإن المؤسسة يمكنها ليس فقط تجنب ذلك، وإنما إحداث تغيير أو تعديل في البيئة التي تعمل فيها، مثل ما تقوم به مؤسسة مبدعة في مجال التكنولوجيا أو المنتجات والخدمات وطرق البيع والترويج وما إلى ذلك.

إن من بين التفسيرات التي يمكن تقديمها في حالة تباين ردود أفعال المسيرين تجاه نفس المتغيرات البيئية التي يعملون في إطارها هو ما أشار إليه Smircich & Stubbart من ضرورة التمييز بين البيئة الحقيقية والبيئة المدركة، حيث تتباين قرارات المدراء واختياراتهم الاستراتيجية تبعا لإدراكهم وتفسيرهم للتغيرات البيئية الحاصلة.¹

في دراسة عن خصوصيات إدارة وتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والاتجاه نحو المستقبل، تبين أن هناك فئتين من مدراء هذا النوع من المؤسسات الذين هم في نفس الوقت ملاكها، حيث لوحظ أن القرارات الاستراتيجية تتأثر بقناعات ومعتقدات الملاك المسيرين، فمنهم من يعطي الأولوية أكثر لبقاء المؤسسة والمحافظة على استقلالية القرار ثم يأتي قرار الاستثمار واستهداف النمو وما قد يتصل بذلك من مخاطر، وهو ما يعرف بـ PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) في مقابل فئة أخرى من المسيرين تعرف بـ CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité) التي تعطي أولوية أكبر لهدف النمو ثم الاستقلالية ثم الاستمرارية.

1 - Smircich L. & Stubbart C. (1985) Strategic management in an enacted world, *Academy of management review*, vol. 20, No. 4, p.724-736, cited by Heracleous L. (2003) **Strategy and Organization** Realizing Strategic Management, Cambridge University Press, p.26.

2 - Marchesnay M. (1991) La PME : une gestion spécifique, *économie rurale*, No. 206, p.11-17.

وفي نفس السياق أشار Wheelen وزميله¹ إلى أن مدى تبني بديل استراتيجي معين هو دالة في مدى قبول أو عدم قبول الخطر الذي يمكن أن يتحمله المدير في حالة فشل الاستراتيجية المعتمدة، ولعل هذا ما يفسر سلوكيات المدراء ارتباطا بمدى مواقفهم واتجاهاتهم إزاء الخطر. مما تقدم يتبين بأن الاستراتيجية التي قد تتبناها المؤسسات ليس بالضرورة أن تكون استجابة لأحداث أو ظروف تتعرض لها، بل هي بالنسبة للعديد منها، مبادرات تتخذها القيادة الإدارية رغبة منها في تحضير مستقبل أفضل لها من خلال اختيار الآليات التي تساعد على بلوغ ذلك.

إن فكرة نظرية الاختيارات الاستراتيجية لا تتمثل في رفض الاعتراف بضرورة التكيف مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية، فهذا لا بد منه حتى تتمكن المؤسسة من ضمان بقائها واستمرارها، حيث أنها ملزمة على التعامل مع مكونات البيئة وأطراف التعامل المحيطة بها، ومن ثم التأثر بما يحدث من تغيرات وتطورات، لذلك هي تسعى دوماً للتكيف معها، بل إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي إظهار أن قرارات المؤسسة وسلوكياتها، والتغيير التنظيمي واحد منها، لا تتخذ فقط استجابة لقيود وضغوط البيئة الخارجية، بل إن لرغبات واختيارات وتوجهات المدراء دور فيها، بالإضافة إلى الاعتراف بقدرة المؤسسة على تغيير طبيعة وخصائص البيئة التي تحيط بها والسعي لجعلها في صالحها.

إن فكرة الاختيار الاستراتيجي يقابلها مصطلح أو مفهوم الاستقلالية *indépendance* والتي تعني في هذا السياق أن المؤسسة يمكنها اتخاذ قرارات وتبني سلوكيات إستراتيجية من دون أن تكون البيئة الخارجية هي الدافع الرئيسي لذلك، إذ معلوم في مجال الفكر الاستراتيجي أن المصدر الأساسي للتوجهات والاختيارات الاستراتيجية هو الإدارة العليا التي تحاول من خلالها التأثير في البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، وأن ما تتخذه من قرارات إستراتيجية سيحدد بصفة رئيسية علاقة المؤسسة بالبيئة.

ويشترك (Gueguen, 2001) مع العديد من الباحثين في القول بأن نظرية الاختيار الاستراتيجي لا تغفل أهمية ودور البيئة الخارجية في عمليات اتخاذ القرار التي تقوم بها المؤسسة ومنها قرار إحداث التغيير التنظيمي، كون أن هذه البيئة هي مصدر الموارد البشرية والمالية والمادية ... ومنفذ

1 - Wheelen T. L. & Hunger J. D. (2012) **Strategic management and business policy: toward global sustainability**, 13th edition, Pearson Education, Canada, p.253.

مخرجاتها من سلع وخدمات من جهة، كما أنها من جهة ثانية مصدر الفرص والأخطار والتهديدات التي تعمل في إطارها المؤسسة.

إن نظرية الاختيار الاستراتيجي بعبارة أخرى لا تمنح السلطة المطلقة للبيئة الخارجية فيما تقوم به المؤسسة من سلوكيات، والدليل على ذلك أن المؤسسة يمكنها إحداث تعديل وتغيير في بيئتها الخارجية من خلال الاستراتيجية التي تتبناها كأن تكون سببا في تغيير تفضيلات المستهلكين أو إثارة المنافسين لتبني سلوكيات جديدة بعد طرحها لسلع أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة...، أي أن لها القدرة والامكانية على تعديل ظروف ومتغيرات بيئتها، وبالتالي تكون هي مصدر خلق أو استحداث فرص أو تهديدات وأخطار لمؤسسات أخرى.

4-2-4. امتدادات نظرية الاختيار الاستراتيجي

من النظريات الحديثة التي لا تقبل بأن تكون المؤسسة سلبية وعديمة الديناميكية تجاه بيئتها الخارجية التي تعمل فيها، هي نظرية الموارد والكفاءات، حيث لا يمكن للمؤسسة برأي Hamel & Heene¹ أن تنتظر أن يتم أو لا يتم انتقاؤها من طرف البيئة التي تحيطها، بل بإمكانها التحكم فيها من خلال ما تمتلكه من الموارد والكفاءات المحورية التي تبني عليها ميزتها التنافسية، حيث توظف المؤسسة مواردها المادية وغير المادية وكفاءاتها الظاهرة والضمنية في تبني اختيارات إستراتيجية واتخاذ قرارات تمكنها من التأثير حتى في بيئتها والمؤسسات العاملة بها، وأن المدير هو الذي يحفز على التغيير ويعمل على إدارته².

وانطلاقا من أفكار أنصار هذه النظرية تقول Borchani³ إن هذه النظرية تعيد توجيه مستوى التحليل في المنظمات، وتثير النقاش حول ثلاثة مسائل أساسية:

1 - Hamel G., & Heene A. (1994) **Competence-Based Competition**, John Wiley, UK.

2- Habib J. & Derumez V. (2015) Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes analyse comparée de deux hôpitaux, *Revue française de gestion*, Vol. 41, No. 247, p.45-66.

3- Borchani M. (2004) les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : étude exploratoire des entreprises étrangères en France, 13ème conférence de l'Association internationale du management stratégique (AIMS), Normandie - Vallée de Seine, 2- 4 Juin.

• دور الوكالة والاختيار في تحليل المنظمات، حيث يمكن للقيم الثقافية والقواعد المؤسسية institutionnelle التأثير في المدراء من خلال تأثيرها في تفضيلاتهم وقراراتهم وسلوكياتهم،

• طبيعة البيئة التنظيمية، حيث أن نظرية الاختيار الاستراتيجي لا يمكنها التجرد من البيئة لأنها من جهة تتيح لها الفرص والتهديدات، ومن جهة أخرى تؤثر في قرارات المدراء بمدى إدراكهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من متغيرات بيئية، وبالتالي فإن تحليل الاختيارات الاستراتيجية للمدراء يظهر كل من جوانب الاستباق ورد الفعل في قراراتهم تجاه البيئة.

• العلاقة بين المدراء (الأعوان التنظيميين) والبيئة، حيث أن متخذي القرار في المؤسسات يجدون أنفسهم مضطرين للاستجابة للمعلومات المرتدة من البيئة بعد القرارات التي يتم اتخاذها، وهذا سعياً منهم لتحقيق التكيف، كما أن هذه التغذية العكسية تتيح لهم إمكانية التعلم والذي سيتولد عنه خيارات جديدة، وبالتالي فإن هناك تفاعل قوي بين المؤسسة والبيئة الخارجية، أي بين اختيارات المدراء وقيود البيئة.

إن قراءة متأنية لما ذكر أعلاه يبين أن نظرية الاختيارات الاستراتيجية تقول بفكرة تأثر المدراء في اختياراتهم وقراراتهم بالقيم التي يؤمنون بها وبطبيعة الإدراك والتفسير الذي يتبنونه لما يحيط بهم، ولا يتأثرون فقط بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ... التي تشكل بيئتهم الخارجية، ولعل هذا ما يفسر تباين واختلاف ردود أفعال وسلوكيات مدراء المؤسسات الذين يعملون في نفس القطاع الإنتاجي وفي نفس السوق.

إن الفائدة الكبرى للبحث الذي قام به كل من Miles & Snow المنشور في كتابهما المشهور¹ هي لماذا وإلى أي درجة يمكن أن تختلف المؤسسات من حيث عملياتها وهيكلها التنظيمية واستراتيجياتها، وهي تعمل في نفس القطاع الإنتاجي وتبيع في نفس السوق²، وقد توصلنا إلى أن من أسباب ذلك هو تباين إدراك المدراء للتغيرات البيئية التي تحيط بهم وهو ما يدفعهم إلى تبني استراتيجيات مختلفة للتكيف وضمان الاستمرارية.

1 - Miles & Snow op., cit.

2 - Gnjidić V. (2014) Researching the dynamics of miles and snow's strategic typology, *Management*, Vol.19, No.1, p.93-117.

4-2-5. انتقادات نظرية الاختيار الاستراتيجي

إن من أكثر الانتقادات التي وجهت إلى تيار الإرادية وبالأساس من يقول بأن قرار إحداث التغيير يرجع للإدارة العليا التي تقوم بالتخطيط والتحضير المسبق للعملية وتحديد الخطوات التي يتعين عليها إتباعها، هو أن البيئة التي تعمل في إطارها اليوم العديد من المؤسسات أصبحت تتميز أكثر بالتغيير الشديد والمستمر والتعقيد المتزايد بما لا يسمح بالتخطيط المسبق أو إمكانية توقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل خاصة في المدى المتوسط والبعيد.

ونتيجة لهذا التغيير الشديد، فإن بعض المؤسسات أصبحت تعمل في بيئة تتميز أكثر بعدم التأكد واللايقين الذي يشير إلى عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل وبالتالي عدم إمكانية التخطيط، حيث أن صعوبة التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، وعدم القدرة على قراءة وتحليل مختلف متغيرات البيئة الخارجية، يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على تبني سلوكيات استباقية دوما خوفا من هذا الخطر، وهو ما يقلل ويضعف من فعاليتها.

إن إمكانية التخطيط لعملية التغيير بما تتضمنه من العلم المسبق بما تكون عليه الظروف في المستقبل، هي فكرة يمكن القول بها وتطبيقها إذا ما كانت المتغيرات البيئية في مختلف متغيراتها قابلة للتنبؤ، أو أن تكون درجة عدم التأكد ضعيفة، أما عندما تكون الظروف المستقبلية التي ستعمل في إطارها المؤسسة تتميز باللاتأكد وعدم اليقين العالي، فإن عملية التخطيط والتحضير ستكون صعبة جدا، وإن تمت فستكون محفوفة بالمخاطر الكبيرة.

وهذا يجعلنا نقول بأنه وبحكم تغير البيئة وشدة تعقدها واضطرابها، فإنه لا يمكن للمدراء اعتماد التغيير المخطط دوما، كما لا يمكن ضمان تحقيق الأهداف التي يسطرونها، وفي هذا الإطار يشير Gueguen¹ بأن الاضطراب البيئي يشير إلى أربعة أبعاد أساسية هي: سرعة التغير الناتجة عن تسلسل الأحداث وترابطها، والتجديد بظهور متغيرات جديدة، وعدم القدرة بالتنبؤ بالتغيرات، وأخيرا تأثيرها على المؤسسات وعدم قدرة المدراء على متابعتها بشكل كامل.

1 - Gueguen, G. (1998) *Turbulences environnementales*, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise", actes de la VIIème conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, Belgique.

ويشير كل من Daft & Lengel¹ إلى أن الطريقة المفضلة في التعامل مع ظروف عدم التأكد (غياب المعلومات) والغموض (equivocality) وجود معطيات عديدة ومتباينة التفسير) هو الحدس والذاتية البراغماتية.

ويضيف التيمي² أن صانعي القرارات لم يعد بإمكانهم امتلاك كافة المعلومات عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وأنهم أصبحوا عاجزين عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية. ومن النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي ما يعرف بالتطوير التنظيمي وهو الاتجاه الذي ينظر لعملية التغيير بأنها إرادية ومخطط لها من جانب الإدارة العليا التي لا تحصر الهدف منها في التكيف بل تحسين الفعالية التنظيمية، وهو ما سنبينه عبر الجزء الموالي من هذا البحث.

4-3. التطوير التنظيمي

بدأت الكتابات عن التطوير التنظيمي ومن دون أن تكون بهذا الاسم في بداية الأمر خلال الأربعينات من القرن الماضي على يد العديد من الباحثين في العلوم السلوكية ومن أهم هؤلاء K. Lewin عبر نموذج في إحداث التغيير المسمى باسمه، حيث يسند الكثير من الباحثين والكتاب أصل التطوير التنظيمي كتغيير مخطط إلى Lewin الذي ميزه عن التغيير العفوي الذي عادة ما يكون استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية وخاصة الخارجية منها.

وفي هذا الإطار يشير جردات وآخرون (2003) أن مساهمة Lewin تعد أساس التطوير التنظيمي كمنهج للتغيير المخطط يعتمد فلسفة ومنهجية ووسائل وأدوات محددة للمساعدة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي أصبح أيضا تخصصا مهنيا لأشخاص مهنتهم هي مساعدة المؤسسات في تحديد وإحداث وإدارة التغيير الذي تحتاجه أية منظمة.³

1 - Daft R., lengel R.,(1986) organizational information requirement, media richness a structural design, *management science*, vol. 32, no 5, p.554-571.

2- اياد فاضل التيمي، شاكر جار الله الخشالي (2007) أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* المجلد 3، العدد 1، ص 1-23.

3 - ناصر جردات، احمد المعاني، احمد عريقات (2013) *ادارة التغيير والتطوير*، اثره للنشر والتوزيع، الاردن، ص 90.

ويشير بعض الكتاب المهتمين بدراسة تاريخ التطوير التنظيمي إلى صعوبة إسناد هذا المصطلح إلى أي من الباحثين في هذا المجال، وهو ما كتب عنه French بالقول أنه من الصعوبة بمكان تحديد من كان سببا في ظهور هذا المصطلح لأول مرة، ولأية غاية سمي بهذا الاسم، ورغم ذلك يقول French في كتاباته الأولى عن التطوير التنظيمي بأنه من المرجح أن يرجع الاستعمال الأول إلى عدد من الباحثين الأوائل في هذا المجال والذين ذكرهم في مقاله المشهور ومنهم Black ، Chepard ، Mouton ، Mc Gregor ، Beckhard ... وكان هؤلاء يستعملون عبارة تنمية الجماعات development group في إطار التدريب على العلاقات الإنسانية. ويذكر Beckhard وهو أحد الباحثين البارزين في هذا المجال أنه ومن خلال عمليات استشارية بخصوص مشروع تغيير لفائدة مؤسسة (General Milles) وبمعية زميله McGregor لم يكونا يرغبان في تسمية البرنامج بإدارة التطوير لأنه كان يشمل كل المنظمة، كما أنه لم يكن تدريباً على العلاقات الإنسانية - على الرغم من اشتماله لجزء منه- ولم تكن نرغب أيضاً في تسميته بالتحسين التنظيمي لأنه مصطلح جامد، لذلك اسمينا هذا البرنامج بالتطوير التنظيمي والذي يعني جهود تغيير المنظمة ككل.

4-3-1. ماهية التطوير التنظيمي وخصائصه

4-3-1-1. ماهية التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي في معناه العام شكلاً من أشكال التغيير المخطط يحاول التوفيق بين أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الأفراد العاملين بها من جهة ثانية، من خلال التغيير في سلوك الأفراد والجماعات بما يؤدي إلى تحسين أداء وفعالية المؤسسة. وتزخر الكتابات الأكاديمية بالعديد من التعاريف التي قدمها المتخصصون في التطوير التنظيمي، والتي تتباين أحياناً في معناها، وفيما يهدف إليه المتدخلون من خلاله، وفي هذا الإطار أشار Egan¹ إلى وجود أكثر من 27 تعريفاً للتطوير التنظيمي اقترحها المتخصصون في هذا المجال

1 - Egan, T. M. (2002) Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, Vol. 20, No.2, p.59-70, cited by Gary N. McLean (2005) **Organization Development Principles**, Processes, Performance, Berrett-Koehler Publishers, USA, p.6.

خلال الفترة الممتدة بين سنوات 1969 و 2003 وهو ما يعكس تعقد الموضوع وعدم اتفاق الباحثين حول معنى واحد له.

إن التطوير التنظيمي لدى البعض هو تغيير ولدى البعض الآخر هو تحسين ولدى ثالث هو تجديد ولدى رابع هو تحديث.¹

ومن دون شك فإن تقديم كل هذه التعاريف لن يمثل أي إضافة تذكر، لذلك سنكتفي في هذا الجزء من البحث بعرض بعض التعاريف التي تعكس نسبيا اختلاف وجهات النظر بين المتخصصين حول مفهوم التطوير التنظيمي، وهذا فيما يلي:

يعرف Bennis² التطوير التنظيمي بأنه استجابة للتغيير، ويمثل إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل داخل المنظمات لتمكينها من التكيف مع التكنولوجيات والأسواق والتحديات الجديدة.

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على فكرة أساسية مفادها أن تدخلات التطوير التنظيمي تركز على طرق وتقنيات مستمدة من العلوم السلوكية لجعل كل ما يشكل المنظمة مساهرا ومواكبا للتطورات البيئية المستجدة من خلال تغيير كل من المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكلة التنظيمي.

ويعرفه Burke³ بأنه عملية مخططة تستهدف بالأساس تغيير ثقافة المنظمة باستعمال تقنيات وأبحاث ونظريات العلوم السلوكية.

يشارك هذا التعريف مع العديد مما قدمه رواد هذا الاتجاه من التعاريف التي تشير إلى اعتماد تدخلات التطوير التنظيمي على علوم السلوك التي تساعد في فهم السلوك الإنساني ودوافعه، وبالأخص إتاحة فرص المشاركة لتحقيق النمو الذاتي للأفراد العاملين، ومنه تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وبما يدفعهم إلى السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

1- فادية إبراهيم شهاب (2014) **التطوير التنظيمي** القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص18.

2 - Bennis, W. (1969). **Organization development: Its nature, origin and prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley, p.2., cited by William J. Rothwell, Roland L. Sullivan (2005) **Practicing Organization Development A Guide for Consultants**, 2nd edition, Pfeiffer, USA, p.18.

3 - Burke W. (1982) **Organization Development: Principles and Practices**, Little Brown, Boston, cited by Cummings & Worley, p.2.

أما French & Bell¹ فيعرفان التطوير التنظيمي بأنه جهد طويل المدى، مدعم من طرف الإدارة العليا، يهدف إلى تحسين عمليات حل المشاكل وتجديد المنظمة، من خلال عملية تشخيص وإدارة الثقافة التنظيمية، مع التركيز أساساً على جماعات العمل وثقافتها، وهذا بمساعدة خبير التطوير وباستعمال نظريات وتقنيات العلوم السلوكية.

ومن بين التعريف الحديثة ما قدمه كل من Burke and Bradford² من أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة تشمل كل النظام وتهدف إلى تحسين فعاليته من خلال زيادة تلاؤم كل أبعاد المنظمة مثل البيئة الخارجية، والرسالة والاستراتيجية والثقافة والهيكل التنظيمي ونظام الإعلام والأجور وسياسات وإجراءات العمل ...

يشارك هذا التعريف مع العديد من التعاريف التي ترى في التطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة من جانب الإدارة العليا، وأن جوانب التغيير لا تقتصر فقط على الثقافة بل تتعداها إلى كل ما يشكل المنظمة.

إن ما يلاحظ من التعاريف المذكورة أعلاه، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات المستعملة فيها، أنها تتبنى نفس الروح والفلسفة التي يقوم عليها التطوير التنظيمي والتي ركز عليها معظم المتخصصين، وعليه يمكننا تبني التعريف الذي قال به Beckhard³ والذي يلقى قبولا واسعا لدى معظم الباحثين، حيث يعرفه بأنه جهد (1) مخطط (2) على مستوى المنظمة ككل (3) تشرف عليه الإدارة العليا (4) لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية، من خلال (5) التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

ويذكر Tellier⁴ وهو أحد المتخصصين في التطوير التنظيمي، بأن التعريف الذي قدمه

Beckhard هو الأكثر تداولاً، وقد تولى هو بنفسه شرحه وتفصيله من خلال النقاط التالية:

1 - French W. L & Bell, Jr. (1990) **Organization Development: Behavior Science Interventions for Organization Improvement**, 4th edition, Prentice-Hall, p.17.

2 - Burke W. & Bradford D. (2004) Introduction: Is OD in crisis? *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No.4, p.369-373, cited by Cummings & Worley, p.2.

3 - Beckhard R. (1969) **Organization Development: Strategies and Models** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, USA, p.9, cited by William J. Rothwell W., Sulliva R. (2005) **Practicing Organization Development A Guide for Consultants**, 2nd edition, Pfeiffer San Francisco, USA, p.18.

4 - Tellier Y. (1992) Le développement organisationnel, in Tessier R. et Tellier Y. (S/D) **changement planifié et développement des organisations** tome8 : méthodes d'intervention développement organisationnel, Presses de l'Université du Québec Canada, p.56-57.

- يمثل التطوير التنظيمي جهدا تغييريا مخططا، وهذا يتضمن تشخيص مشاكل المنظمة وصياغة استراتيجية وتعبئة الموارد لتنفيذ التغيير المرغوب؛
- يشمل التطوير التنظيمي كل النظام، فهو موجه للمنظمة ككل ويستهدف إحداث تعديل في الثقافة أو نظم المكافآت والعقاب أو حتى استراتيجيات المنظمة؛
- يدار التطوير التنظيمي من طرف الإدارة العليا، التي تلتزم بمساندة التغيير، وليس بالضرورة أن تشارك في كل مراحل برنامج التغيير، ولكنها تتحمل مسؤولية الاهداف والطرق؛
- يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين فعالية المنظمة وزيادة حيويتها، ولتحقيق ذلك عادة ما تلجأ إلى بعض أو كل مما يلي:

- تطوير نظام يتجدد ذاتيا يمكنه أن يضمن تنظيمه بعدة طرق حسب المهام والنشاطات؛
- تعظيم فعالية الآليات الثابتة للمنظمة (الهيكل التنظيمي مثلا) والمؤقتة (المشاريع واللجان...)

- زيادة فعالية آليات وهياكل المنظمة الثابتة أو المؤقتة؛
- بلوغ مستوى عال من التعاون بين مختلف الجماعات في المنظمة؛
- توفير الظروف التي تساعد على مناقشة وحل المشاكل؛
- جعل القرارات تعتمد أكثر على جمع المعلومات.
- يحقق التطوير التنظيمي أهدافه من خلال تدخلات مخططة وبالإستعانة بالمعارف المستخلصة من العلوم السلوكية.

والبحث العملي أو كما يسمى أيضا البحث التطبيقي هو أحد النماذج التي يستخدمها خبراء وممارسي التطوير التنظيمي في تدخلاتهم، والتي تتم في إطار متعاون بينهم وبين أعضاء المنظمة (العميل) لتحسين فعالية المنظمة وتعليمها طرق حل المشاكل التي تواجهها.

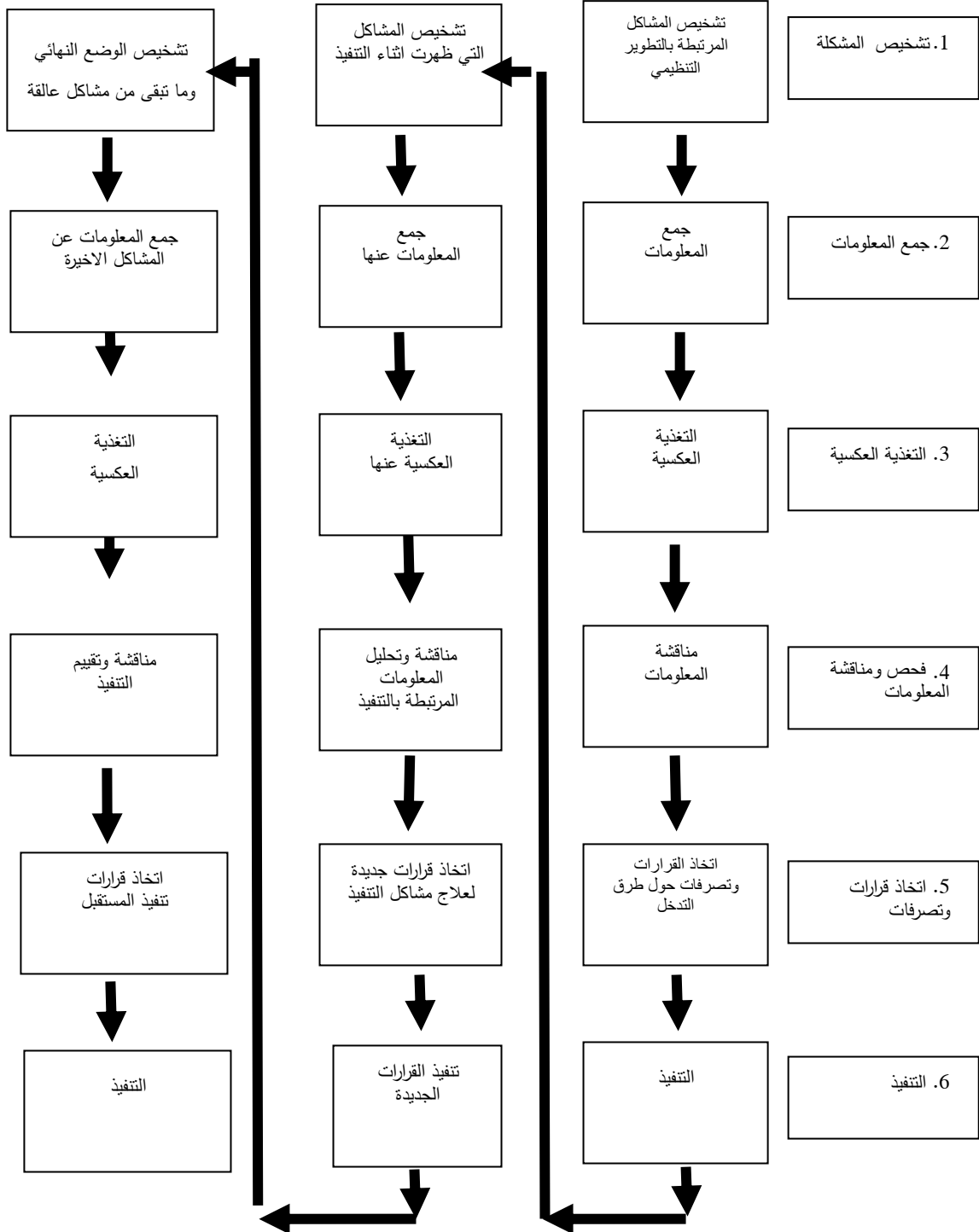
ويحدد احمد ماهر المراحل المعتمدة في هذه الأبحاث فيما يلي:¹

- تشخيص المشكلة وجمع المعلومات من العميل؛
- التغذية العكسية للمعلومات للعميل وفحص ومناقشة المعلومات واتخاذ قرارات وتصرفات؛
- التنفيذ بواسطة العميل.

1- احمد ماهر (2007) تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، ص106-107.

ويُفصّل نفس الكاتب من خلال الجدول التالي خطوات إجراء البحث العملي فيما يلي:

شكل رقم (03) خطوات طريقة البحث العملي



المصدر: احمد ماهر(2007) تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر،

4-3-1-2. خصائص التطوير التنظيمي

من خلال التعاريف العديدة التي اقترحها المتخصصون في التطوير التنظيمي كطريقة لإحداث التغيير في المنظمات يمكن استنتاج الأساس أو الفرضيات التي ينطلق منها هؤلاء، ويشير العديد من الباحثين إلى أن التعريف الذي اقترحه Beckhard والذي يلقي قبولا كبيرا لدى المتخصصين، قد تضمن جل الخصائص التي تميز التطوير التنظيمي وهي بمثابة الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا التيار الفكري.

ويرأي Kondalkar فإن صاحب التعريف الأكثر قبولا في أوساط الخبراء والمتخصصين في مجال التطوير التنظيمي (Beckhard) هو الذي حدد مجموعة الافتراضات التي يبني عليها التطوير التنظيمي، والتي يأخذها الخبراء عند تدخلاتهم على مستوى المنظمات لإحداث التغيير المطلوب، ومن هذه الافتراضات ما يلي:¹

• أن المكونات الأساسية للمنظمات هي الجماعات وليس الأفراد، لذلك ينبغي الاعتماد عليها عند التغيير؛

• أن تحقيق أهداف التغيير يُبنى أساسا على تنمية التعاون الإيجابي بين مكونات المنظمة؛

• أن من بين أهداف المنظمات هو تنمية اتصالات مفتوحة وبناء ثقة متبادلة؛

• أن الأفراد يؤيدون ويدعمون ما يساهمون في خلقه، لذلك يتعين إتاحة فرص مشاركتهم وتخطيط وقيادة التغيير.

ونقلا عن العديد ممن تناول هذه الافتراضات، حدد (الطجم) ما يترتب على كل من الأفراد والجماعات والمنظمة ككل في النقاط التالية:²

• الأفراد

- يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته وسيكون راضيا وظيفيا في مناخ يتوفر فيه الدعم؛

- معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولديهم القدرة على المساهمة بفعالية في رفع الأداء؛

- معظم الأفراد لديهم الرغبة في إتاحة فرصة اظهار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

1 - Kondalkar V.G., (2009) **Organization Development**, New Age International, New Delhi, p.19.

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 74.

• الجماعات

- تعتبر الجماعات وفرق العمل عوامل اساسية لنجاح المنظمة؛
- تساعد الجماعات على إشباع الاحتياجات الإنسانية وتؤثر في السلوك الفردي.

• المنظمات

- أن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى؛
- الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور واتجاهات الأفراد والمجموعات؛
- يمكن بناء هيكل تنظيمي ووظيفي يشبع الاحتياجات الفردية والجماعية ويحقق أهداف التنظيم.

وتوظيفاً لهذه الافتراضات والاسس التي يُبنى عليها التطوير التنظيمي، يُحدد (القاضي) الخصائص

التالية التي تميز هذا الأسلوب في إحداث التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

- يركز على أهداف وإجراءات التعلم التنظيمي كأسلوب لتحسين قدرة المنظمة على التغيير باستخدام مداخل التطوير التنظيمي؛

- يتضمن إحداث التغيير على المستوى المتوسط والطويل طبقاً لاحتياجات المنظمة لتحقيق التطور؛

- يشمل ذلك النظرة الشاملة للمنظمة واجزائها؛

- يقوم على المشاركة في ضوء نظريات وممارسات العلوم السلوكية؛

- يتضمن ذلك دعم ومشاركة الإدارة العليا؛

- يعتمد على استخدام إجراءات التغيير المخطط وبما يتوافق مع المواقف المختلفة للأفراد والجماعات.

ومن جهته يضيف Calori ثلاثة خصائص أساسية هي:

1- فؤاد القاضي (2006) استراتيجيات التنمية التنظيمية، الطبعة الخامسة، دون دار نشر، ص 125.

- أنه عملية تتبع من داخل المنظمة ولا تكون دوما استجابة لضغوطات البيئة الخارجية؛
- أنه عملية تتم غالبا بشكل مستمر ومتدرج؛
- أنه مولد لتغيرات نوعية تحدث تعديلا في الأوضاع القائمة وقد ينتج ظروفًا جديدة وجذرية.¹

4-3-2. مجالات ومراحل التطوير التنظيمي

4-3-2-1. مجالات التطوير التنظيمي

العديد من التعاريف التي قدمها أنصار هذا الاتجاه الفكري خاصة الأولون منهم ركزوا فيها أكثر على الجانب الثقافي للمنظمات من خلال القول بأن التطوير التنظيمي يستهدف أساسا تحقيق الفعالية بالاعتماد على تغيير الثقافة وهذا بالاعتماد على تقنيات مستوحاة من علوم السلوك، لكن شيء فشيء ومع تطور هذا الاتجاه، لم تعد تنحصر التدخلات في هذا الجانب فقط، بل امتدت لتشمل أيضا جوانب عدة مثل طرق وإجراءات العمل والهيكل التنظيمية... وهو ما سنوضحه في هذا الجزء من البحث.

وممن كان يمثل هذا التيار الفكري في بداياته يمكن الإشارة إلى (Bennis,1969) الذي كانت أعماله رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أشار إلى ضرورة تغيير الثقافة عند الرغبة في تغيير المنظمة، وقد سبقه في ذلك كل من (Argyris, 1962) و (Lickert, 1967) الذين أكدوا أن عملية التخطيط للتغيير تعتمد على ثقافة المنظمة.²

ولكن بمرور الوقت لم تعد برامج التطوير التنظيمي تستهدف فقط الجوانب المرتبطة بالسلوك الإنساني، بل إن تطبيقات وتدخلات المتخصصين في هذا المجال أصبحت تشمل كذلك العمليات والهيكل التنظيمية كأدوات يمكن العمل على تغييرها وتحسينها بما يجعلها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

1 - Calori R. (2003) Philosophie et développement organisationnel : dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue, *Revue française de gestion*, vol. 1, No. 142, p. 13-41.

2 - Latri Dardour I. op., cit.,

إن الهيكل التنظيمي الذي يعني المخطط الذي في اطاره يتم تقسيم الاعمال وكيفية تجميعها في وحدات إدارية وتحديد آليات التنسيق بينها، يمكن اخضاعه لتدخلات التطوير التنظيمي، وهو ما أشار إليه العديد من المتخصصين بالقول إن برامج التطوير المسماة بالتدخلات التقنية والهيكلية تساعد القادة على جعل التكنولوجيا والهيكل التنظيمي يعملان معا بشكل متناغم ويساهم ذلك في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال تخفيض درجة المركزية والجمود وجعل الهيكل التنظيمي يتسم بمرونة أكبر ويشجع على تحمل المسؤولية والإبداع.

ومن هؤلاء الذين أشاروا إلى هذا الموضوع French & Bell بالقول بأن التطوير التنظيمي لا يركز فقط على الثقافة التنظيمية كما يعتقد البعض، بل إن ما يركز عليه كذلك هو العمليات والهيكلية¹.

وفي هذا الإطار يشير Tellier² بأن تدخلات المتخصصين في التطوير التنظيمي التي استهدفت العمليات والهيكل التنظيمية قد ركزت على تصميم مناصب العمل لجعلها أكثر تحفيزاً للأفراد بعدما كانت سبباً في ارتفاع معدلات الغياب وانتشار ظاهرة التخريب من طرف عمال لم يكونوا يشعرون بأهمية ما يقومون به من اعمال بالغت في الاعتماد على دراسات الحركة والزمن، وكانت تفنقر إلى أدنى المسؤوليات.

ومن أشهر الطرق المعتمدة في هذا المجال ما يعرف بإثراء العمل وجماعات العمل شبه المستقلة التي كانت تهدف إلى منح الأفراد الشعور بالرضا، وتحمل المسؤولية من خلال الأعمال التي تُصمم لأجلهم، وتتفادى من خلال ذلك النتائج السلبية للمهام المكررة والروتينية، كما اتجهت محاولات أخرى لتصميم هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية لتستجيب للظروف البيئية المتغيرة، وهذا مثل الهيكل التنظيمي المصفوفي الذي يشجع على الابداع والعمل ضمن فرق

1 - French & Bell, op., cit., p.4-5.

2 - Tellier, op., cit, p.56-57.

وجماعات عمل تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، او الهياكل العضوية كما جاء ذلك في أعمال كل من Burns & Stalker¹.

إن التطوير التنظيمي ليس أسلوب تغيير على المستوى الجزئي مثل التطوير الإداري، الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، بل إنه أعم وأشمل ويحمل النظرة الشمولية للتغيير، بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، كما أن التطوير التنظيمي يلجأ إلى أكثر من استراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط، بل يلجأ إلى العديد من الأساليب والوسائل انطلاقاً من نظريته الشمولية للتنظيم.²

ولعل ما جعل تدخلات التطوير التنظيمي لا تنحصر في الجوانب السلوكية فقط هو تأثير الممارسين لهذه التدخلات بالمقاربة النظامية التي تنظر للمؤسسة كنظام متكامل تتفاعل اجزائه بشكل دائم، وأن أي تغير في أحدها سيؤثر حتماً في الأجزاء الأخرى، وقد أيقن هؤلاء الممارسون ومعهم قادة المؤسسات أيضاً بعدم تحقيق نتائج إيجابية على الفعالية التنظيمية إذا ما انحصرت تدخلات التطوير على أحد الأجزاء دون سواها، كأن تكون الجوانب الثقافية أو سلوك الأفراد أو الاستراتيجية أو التكنولوجيا المستعملة أو أي من مكونات المؤسسة.

إن النظر للمؤسسة كنظام مركب، كما يقول بذلك أنصار نظرية النظم، يجعل نظمها الفرعية تؤثر وتتأثر فيما بينها بشكل مستمر، وهو ما فرض على ممارسي التطوير التنظيمي في العقود الأخيرة عدم تركيز تدخلاتهم على الجوانب السلوكية فقط.

إن الهدف الأساسي لبرامج التطوير التنظيمي هو زيادة فعالية النظام ككل من خلال التأكد من أن كل النظم الفرعية هي في تناغم وتجانس حيث سيعاني أداء المؤسسة من الاختلال في حالة ما إذا كانت الاستراتيجية أو الثقافة أو الهيكلية في غير تناغم مع كل أجزاء النظام، وهو ما يعني أن إحداث تغيير في أحدها يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بدرجة أو بأخرى في باقي الأجزاء الأخرى.

1 - Burns T. & Stalker, G. M. (1994) **The Management of Innovation**, Oxford University Press.

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم (2009) **التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات**، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، ص65-66 بتصرف.

4-3-2. مراحل التطوير التنظيمي

يكاد يتفق كل الباحثين في مجال التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة من جانب الإدارة العليا، وليست سلوكاً عفويًا، بل هي سيرة تتم عبر مراحل معينة خلال فترة زمنية معينة. وقد تناول بالدراسة العديد من الباحثين والممارسين في حقل التطوير التنظيمي وصف وتحليل المراحل التي يعتمدونها، وتزخر الكتابات المتخصصة بالعديد من التصنيفات لهذه المراحل. ويشير جردات وزملاؤه¹ نقلاً عن French & Lorsch أن التطوير التنظيمي يتم من خلال أربعة مراحل:

1. مرحلة التشخيص

ويتم خلالها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة؛

2. مرحلة التخطيط

ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحديد الهدف؛

3. مرحلة التنفيذ

وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة؛

4. مرحلة التقييم

وتهدف إلى مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

أما فؤاد القاضي فقد فصل في الاستراتيجيات المعتمدة وحددها فيما يلي:²

1. إدراك المنظمة للمشكلة

1- جردات وآخرون، مرجع سابق، ص.99.

2- فؤاد القاضي، ص 118-120 بتصرف.

قد تعاني المنظمة من مشاكل تعيقها على تحقيق أهدافها، وهذا مثل الغياب والشكاوى، وارتفاع معدلات دوران العمل، والشكاوى، وانخفاض المبيعات ... بما يولد الشعور بضرورة مجابتهها وإحداث التغيير المطلوب.

2. الاستعانة بمستشار التطوير

قد تستعين المنظمة بمستشار متخصص الذي يعينها في فهم المشاكل بعمق وأبعاد التغيير المنتظر حدوثه وآلياته.

3. جمع المعلومات والتشخيص المبدئي

يستخدم المستشار وسائل وأساليب جمع المعلومات مثل الملاحظة وتنظيم المقابلات وإجراء الاستقصاءات للتحقق من عملية التشخيص.

4. التغذية العكسية

يقدم المستشار البيانات والمعلومات التي سبق وأن جمعها وحلها للمنظمة ولجماعات العمل في اجتماعات ولقاءات التغذية العكسية بهدف تعريف المنظمة بنقاط قوتها ونقاط ضعفها.

5. التشخيص المشترك للمشاكل

تناقش الجماعة البيانات والمعلومات التي يقدمها المستشار وتدرسها لتبين ما إذا كانت تمثل مشاكل حقيقة.

6. التخطيط المشترك

يتم في هذه المرحلة تحديد الأدوار والسلوكيات الفردية والجماعية حتى لا تتداخل ويتم تزويد الأفراد بالمهارات والأساليب التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، كما يتم تحديد الأهداف ويتم التأكد من واقعيتها وتوافقها مع الأهداف العامة للمجتمع.

وتتيح المناقشة الجماعية والمشاركة في وضع الأهداف والمعايير، فهما أكبر لطبيعة الوظيفة وتوضيح المجالات التي ينبغي تطويرها.

7. التطبيق

يتفق الخبير المستشار مع إدارة المنظمة على الخطوات التنفيذية لدفع الأفراد للتحرك لتحويل الخطط والبرامج إلى مجموعة محددة من الأهداف على مستوى الوحدات والأقسام والعمال.

8. التقييم.

ويهدف جمع المعلومات في هذه المرحلة إلى تقييم النتائج ومراجعة مؤشرات الأداء ومدى تحقيق أهداف التغيير وبرامج العمل لمعرفة مدى كفاية الجهود المبذولة، وعلى ضوء هذا التقييم قد ينظر من جديد في تشخيص وتحديد أهداف وخطط عمل جديدة.

4-3-3. من التغيير المخطط إلى التحول التنظيمي

إن التطوير التنظيمي لا يمثل عملية تلقائية أو إجراء تعديلي على مستوى المؤسسة، أو استجابة لضغوط بيئية داخلية أو خارجية، بل هو في نظر غالبية أنصار هذا التيار الفكري عملية استباقية تتبناها الإدارة العليا من خلال المبادرة بالتفكير في مشروع التغيير منطلقاً من عملية تشخيص للواقع الذي تعيشه وتحليل متغيراته وتطورات المستقبلية، وهذا عبر مراحل عديدة تتحقق بشكل تدريجي إلى غاية الانتهاء من مشروع التغيير المرغوب.

4-3-3-1. التطوير التنظيمي تغيير مخطط

إن النظر للتطوير التنظيمي كتغيير مخطط يدعمه التعريف المشهور للتطوير التنظيمي الذي قدمه Beckhard العام 1969، والذي أكد فيه بأنه جهد مخطط وقد تبعه في ذلك العديد من أنصار هذا الاتجاه قديماً وحديثاً، وهذا من أمثال (Schmuck & Miles (1971)¹، (Burke (1982)²، و (Burke & Bradford (2004)³، و (Cummings and Worley (2009)⁴.

والتطوير التنظيمي في نظر Guillet⁵ وزملائه هو بمثابة قرار سياسي، في إشارة إلى أن التغيير ووضعه موضع التنفيذ ومساندته يأتي من طرف الإدارة العليا مثل المدير العام أو مجلس الإدارة أو أية هيئة أخرى معترف بتمثيلها للمنظمة، وأن نجاح التغيير مرهون بمدى وجود هذه الإرادة

1 - Schmuck R. A., Miles M. B. (1971) **Organization development in schools**. Palo Alto: National Press.

2 - Burke W. op., cit., p.2.

3 - Burke W. & Bradford D. op., cit.

4 - Cummings & Worley, op., cit., p.4.

5 - Guillet D., Lescarbeau R. et Payette M. (1997) la psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel, *Interaction*, Vol.1, No. 1, p.29-46.

السياسية ممثلة في الإدارة العليا أو من يمثلها، وهو ما ذهب إليه أيضا Tessier¹ بالقول إن تنفيذ برامج التطوير التنظيمي يتطلب تبني فكرة التغيير من طرف أعضاء أساسيين في المنظمة لديهم سلطة اتخاذ القرار في هذا المجال.

وما يؤكد كذلك عملية التخطيط عبر التطوير التنظيمي، هو أن هذه المنهجية لا تنحصر في فترة قصيرة تكون كرد فعل لحادث طارئ، بل إن الكثير من التعاريف المقدمة تؤكد على أنه عملية تغطي أفقا زمنيا طويلا، يحددها Beckhard بين 3 و 5 سنوات² والتي يرى فيها فترة كافية للتخطيط للعملية وتنفيذها وكذلك الحكم على فعاليتها، أما النتائج الايجابية التي قد تتحقق في المدى القصير بعد إحداث التغيير، فقد لا تكون نجاحات حقيقية، ولا يمكن اعتبارها مؤشرات للحكم على تحسن المناخ التنظيمي، بل إن ما يمكن أن يعبر عن ذلك هو تحقق هذه النتائج في مدى يتجاوز المدى القصير ويستمر لفترة طويلة.

وإذا كان التطوير التنظيمي يغطي فترة طويلة، فلا يمكن تصور العملية بصورة تلقائية وعفوية، بل إن ذلك يكون في إطار خطة محددة بشكل مدروس وواع، تتحدد من خلالها كل المراحل التي يغطيها المدى الزمني لمشروع التغيير والتطوير، وتتحدد في كل منها الإجراءات والعمليات والمسؤوليات عبر كافة مستويات المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الوسائل والإمكانات اللازمة والأهداف المسطر بلوغها.

ويعتبر التغيير حسب تيار التطوير التنظيمي عملية مخططة تتبناها الإدارة العليا وتأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين بغية ضمان مساندةهم للعملية التغييرية. وإذا ما كانت الإدارة العليا هي المبادرة بالتغيير، فهذا يعني أنها لا تنتظر اشتداد قيود البيئية الخارجية أو تفاقم مشاكل واختلالات البيئة الداخلية، لتبادر بإحداث التغيير المطلوب.

وما يؤكد على أن إحداث التغيير لا يمثل سلوكا واستجابة لهذه القيود والعوامل البيئية، أن هذا التيار من خلال العديد من النماذج التي قدمها أنصاره، يؤكد على ضرورة المرور بعدد من المراحل عند إحداث التغيير، وحتى وأن كان هذا التيار يوصي بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لآراء الأفراد

1 - Tessier op., cit., p.169.

2 - Beckhard, op. cit. , p.94

العاملين من خلال إشراكهم في العملية، فإنه كذلك يتوقع حدوث مقاومة التغيير ويخطط لكيفية التخفيف من حدتها وهذا مثل نموذج كل من Lewin و Kotter كما سنبين ذلك لاحقا.

2-3-3-4. من التطوير التنظيمي إلى التحول التنظيمي

استنادا لما يقول به كل من Porras and Silvers¹ يمكن اعتبار ما يسمى بالتحول التنظيمي Transformational change بمثابة الجيل الثاني من التطوير التنظيمي، حيث يمكن تقسيم التدخلات الخاصة بالتغيير المخطط إلى جزئين، الأول يمثل جل إسهامات المدخل التقليدي المعروف بالتطوير التنظيمي والذي يعتبر مرادفا للتغيير المخطط، والجيل الثاني يمثل التحول التنظيمي، والذي يعرفانه من خلال النقاط التالية:

- مجموعة نظريات علوم السلوك، والقيم، والاستراتيجيات، والتقنيات؛
- الهادفة إلى تغيير قواعد العمل التنظيمي بشكل مخطط؛
- من خلال التغيير في مدركات وسلوكيات أعضاء التنظيم؛
- بغية خلق تلاؤم وتكيف مع القدرات التنظيمية وطلبات المحيط أو؛
- تشجيع التغييرات التي تساعد المنظمة على التكيف بشكل أفضل مع البيئة المستقبلية.

ويمكن أن تقوم المؤسسة بالتحول التنظيمي استجابة لتغيرات كبرى متوقعة على مستوى البيئة الخارجية، وتكون هذه الاستجابة في شكل إعادة النظر في التوجهات العامة للمؤسسة واستراتيجياتها، والتي ستنعكس من دون شك على إعادة النظر في الهيكلة وإجراءات العمل وحتى في الجوانب الثقافية للمؤسسة.

وقد ميز William Bridges² بين التغيير المخطط والتحول؛ حيث يرى بأن التحول أكثر تعقيدا وأصعب للتطبيق، كونه يقتضي التخلي عن الممارسات القديمة وتبني سلوكيات جديدة أو طرق

1 - Porras J. I., Silvers R. C., (1991) organization development and transformation, *Annual Review Psychological*, No. 42, p.51-78.

2- William Bridges's Managing The Transition, site web consulté le 20.02.2015.

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Reactive-vs-Proactive-Change.html>

أخرى في التفكير، كما أنه صعب الإدارة لارتباطه بجوانب نفسية، في حين أن التغيير المخطط هو بمثابة تغيير للهياكل التنظيمية.

وقد حدد Bridges ثلاثة مراحل لتحقيق التحول هي الإنهاء والمنطقة الحيادية والبدء من جديد، حيث بيّن أن الإنهاء ending هو شبيه بعملية إذابة الجليد التي قال بها Lewin ، وتعني ضرورة الانتهاء والتوقف عن فعل الأشياء الحالية قبل البدء بأخرى جديدة كأن يتم التخلي نهائياً عن الهياكل والممارسات والسلوكيات القديمة.

في المرحلة الثانية وهي المنطقة الحيادية neutral zone فإن المؤسسة تشهد توقفاً تاماً عن كل قديم، لكن الممارسات والسلوكيات الجديدة يتم تبنيها بشكل كامل، وهي مرحلة يشعر خلالها العمال بالقلق والارتباك ولكن قد يلزمها مزيد من الإبداع.

المرحلة الثالثة المسماة بالبدء من جديد new beginning هي التي يظهر فيها دور الإدارة والمسؤولين حاسماً في تسهيل تجاوز العمال لضغوطها وتمكينهم من التكيف معها من خلال تشجيع وتثبيت وتدعيم كل ما هو جديد، وينصح Bridges بالعديد من الآليات التي تساعد على ذلك منها:

- تبليغ الهدف من التغيير؛
- إيصال الصورة التي ستكون عليها المؤسسة بعد التغيير؛
- تحديد كيفية تحقيق تنفيذ التغيير خطوة بخطوة؛
- تحديد الدور الذي يلعبه كل مكلف بالتنفيذ في تحقيق أهداف التغيير.

وقد أشار العدواني إلى الاتجاهات الفكرية التي تبناها المهتمون والمتخصصون بالتطوير التنظيمي إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:¹

الأول: المدخل التكيفي لكونه ينظر إلى التطوير التنظيمي، بوصفه عملية يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي (القيم، المفاهيم...)، أو تطوير طرائق إنجاز المهام، أو الهيكلة.

1- عبد الستار العدواني، علاء احمد الجبوري، زياد النجيفي، (2009) دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27- 29 افريل.

ومن الباحثين من تبنى هذا الاتجاه (Bennis, 1962)، (Gibson, 1982)، (Neilsen,1989).
الثاني: المدخل المعرفي والسلوكي في آن واحد، وينظر أنصاره إلى التطوير التنظيمي على أنه استخدام المعرفة والتقانات الخاصة بالعلوم السلوكية، للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها، بما يرفع من الفعالية.

وممن تبنى هذا الاتجاه (Lippit,1985)، (Schermerhorn,2000)، (Cumming & Worley,2005)
الثالث: المدخل الشمولي الذي يؤكد على ما تبناه الاتجاهين السابقين، ويضيف إليهما البعد الاستراتيجي للتطوير من خلال تأكيده على دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي، بدءاً من القيم ومروراً بالمعتقدات والاتجاهات، وانتهاءً بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرائق إنجاز مهام المنظمة بدءاً من المهام التي تقع ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة، وانتهاءً بمهام الإدارة العليا، ومنها مهامها في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وما يرتبط بتطبيقاته من جهة أخرى.

ومن أبرز من تبنى هذا الاتجاه (Beckhard, 1969, 9)، (French & Bell, 1995, 28).
ونحن نميل إلى الاتجاه الثالث لكون التعاريف الحديثة للتطوير التنظيمي لم تعد تغطي فقط الجانب الثقافي للمؤسسة بل تعداه إلى العمليات والهيكل التنظيمي والاعتماد على التشخيص والتخطيط وإقتناع الإدارة العليا ...

4-3-4. انتقادات التطوير التنظيمي

لم يسلم تيار التطوير التنظيمي هو كذلك من الانتقادات التي تقدم بها العديد من الباحثين وخاصة من التيار المعارض، الذي ركزوا على نماذج التغيير التي تعتمد التخطيط منطلقاً لها.
إن درجة التغيير في البيئة الخارجية خاصة في متغيراتها الاقتصادية والتكنولوجية أصبحت تزداد يوماً بعد يوم، بما فرض على الكثير من المؤسسات التكيف المستمر، وإحداث التغيير مرحلة بمرحلة، حيث ونتيجة لهذه الظروف يصبح التغيير رحلة من دون نهاية، وتصبح معه كما يقول

Longo¹ معرفة متى وأين ينتهي مشروع التغيير الحالي ومتى ومن أين يبدأ المشروع الجديد، وهو ما يولد لدى الأفراد العاملين نوعاً من الاختلال والارتباك وربما عدم الثقة في مبادرات التغيير والحذر مما تنوي المؤسسة القيام به.

كما أن مثل هذه الظروف دفعت بالبعض² إلى تبني ما يسمى بالتطوير التنظيمي الجديد new OD الذي لا يأخذ بعين الاعتبار نموذج الإذابة والتغيير وإعادة التجميد (كما سنرى في نموذج Lewin) بل يدمج كذلك بين أنواع أخرى من التغيير مثل التغيير المستمر، و"الديناميكية اللولبية" .spiral dynamics

إن التغيير السريع الذي بات يميز بيئة أعمال بعض المؤسسات جعل أمر إنجاز المرحلة الثالثة (إعادة التجميد) أمراً صعباً، بسبب أن هذه الأخيرة كما يقول Lewin تتطلب فترة زمنية طويلة نوعاً ما لتثبيت التغيير في السلوكيات العادية للأفراد وفي ثقافة المؤسسة، وقد تقتضي الظروف المتغيرة باستمرار مباشرة مشروع تغيير جديد قبل الانتهاء الفعلي من هذه المرحلة الثالثة للمشروع الذي تم إحداثه من قبل.

وقد حاول Burnes³ تلخيص أهم الانتقادات لهذا التيار، وهذا في النقاط التالية:

- الكثير من الآليات والتقنيات التي يعتمد عليها مدراء المؤسسات أو المتدخلون الاستشاريون، صُممت للتطبيق في بيئات عمل تتميز بنوع من الاستقرار، وقد يصعب تطبيقها في وسط شديد التغيير المستمر والاضطراب؛
- يقوم التطوير التنظيمي كتغيير مخطط على افتراض أساسي مفاده سهولة حصول اتفاق بين مختلف الأطراف ذات المصلحة داخل المؤسسة بخصوص التغيير وطرقه وأهدافه...، وبذلك يغفل أنصار هذا التيار الاتجاهات السياسية (من يمتلك السلطة) والصراعات التنظيمية؛

1 - Longo R., (2011), Is Lewin's change management model still valid?; HR Professionals, site web consulté le 12.9.2015 <http://rosariolongo.blogspot.com>

2 - Marshak R. Emerging Directions: Is There a New OD? Cited by Gallos J. V. & Schein E. H. (2006) **Organization development**: a Jossey-Bass reader, John Wiley & Sons, Inc., USA, p.838.

3 - Burnes B. (2009) **Managing Change**, 5th edition, London, p.346-350.

- قدم أنصار هذا التيار نماذج عديدة من التطوير التنظيمي غير أنهم لم يبينوا أي نموذج يطبق في هذه الحالة أو تلك، أو في هذا النوع أو ذاك من التغيير (جزئي أو شامل، مستمر أو جذري، على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل، ...).

4-4. نماذج التغيير المخطط

إن ارتفاع وتيرة التغيير في البيئة الخارجية خاصة ما يتعلق بالمجالات الاقتصادية والتكنولوجية، جعل من إحداث التغيير بالنسبة للكثير من المؤسسات حتمية لا بد منها لضمان البقاء وتحقيق النمو، غير أن التغيير الذي تحدثه هذه المؤسسات يمكن أن يكون تغييرا تلقائيا أو مخططا.

إن البيئة الخارجية لأغلب المؤسسات أصبحت تتميز بالتغيير والتعقيد، ما دفع بالكثير منها الى عدم الايمان بسلوكيات رد الفعل والتصرفات الاستجابية إزاء هذه التغيرات البيئية، بل أصبحت تؤمن أكثر بضرورة العمل على استباق الأحداث والتطورات المحتملة، ومن ثم العمل على التخطيط لكيفية مواجهاتها والتعامل معها.

وهذا يعني أن العديد من المؤسسات أصبحت تعتمد على التغيير المخطط الذي من شأنه أن يخفف متاعبها ويمكنها من التحضير لمستقبلها.

4-4-1. تعريف التغيير المخطط

إن من بين تصنيفات عملية التغيير في المنظمات، التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط، حيث يشير هذا الأخير إلى ذلك التغيير الذي تعمد المؤسسة إلى إحداثه استجابة لتغيرات وتطورات بيئتها الخارجية والتي عادة ما تكون طارئة ومفاجئة، وبالتالي يكون إحداث التغيير استجابة لهذه التغيرات، وهو كما يسميه احمد الخطيب¹ بالتغيير العشوائي وغير المدروس والذي يحدث بلا إعداد أو تهيئة أو دراسة كافية له، وهذا ما دفع البعض² إلى القول بأن السبب الرئيس

1- احمد الخطيب، عادل احمد سالم (2009) الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 383.

2 - Barney, J.B. and Ricky, W. Griffin (1992) **The Management of Organizations: Structure, Strategy and Behaviour**, Houghton Miffling Publishing, cited by Kondalkar op., cit., p.180.

للمشاكل التنظيمية الذي عادة ما يُذكرها الباحثون هو فشل المدراء في التعامل المسبق مع الظروف المتغيرة.

وعلى خلاف ذلك يكون إحداث التغيير المخطط بشكل واع وهادف من جانب الإدارة، التي لا تنتظر حدوث أزمات أو اختلالات للقيام بالتغيير المطلوب.

إن التغيير المخطط هو التغييرات التي تقوم بها الإدارة بشكل واع ومقصود سواء بمساعدة خبراء من الخارج أو من دونهم¹، فيما يرى القاضي² أنه الأسلوب الذي يتم بمبادرة من الإدارة ولا تترك الأوضاع للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه وهذا تمييزا عن التغيير غير المخطط الذي لا يتم التحضير له أو تنفيذه بإرادة مسبقة من جانب الإدارة، أو ذلك التغيير الذي يُقرر فجأة، فيفرض على الإدارة القيام به، والذي عادة ما يكون استجابة لضغوط البيئة الخارجية، بينما يكون مصدر التغيير المخطط الإدارة العليا هادفة من خلاله تحسين سير وفعالية المؤسسة.

وبعد عرض وتحليل مجموعة تعاريف لباحثين عديدين يقول Savoie³ وزملاءه بأن التغيير يوصف بأنه "مخطط" عندما تكون الأعمال التي تستدعي القيام به ناتجة عن تفكير منظم للحالة المعنية، وعندما يمثل محاولة مقصودة لإحداث تغيير من خلال مجموعة أنشطة وإجراءات محددة، وأن يكون الهدف من كل هذا تحقيق نتيجة محددة سلفا.

إن التيار الذي يقول بالتغيير المخطط لا يرى فيما تقوم به المؤسسة من عمليات تغيير وتحول وإصلاح سواء في تنظيمها أو استراتيجياتها أو سلوك أفرادها، بأنها عمليات عشوائية وتلقائية وردود أفعال واستجابة لظروف بيئية تعمل فيها، بقدر ما هي عمليات تغيير واعية وإرادية ومخطط لها.

كما يرى أنصار هذا التيار بأن التغيير الذي يكون استجابة لتغيرات بيئية لا يمكن اعتباره تغييرا حقيقيا، وأن آثاره حتى وإن كانت ايجابية، فهي قد تزول بمجرد زوال الظروف والأوضاع التي كانت سببا في حدوثها، وبالتالي لا يمكن اعتباره تغييرا حقيقيا لأنه لا يمكن أن يستمر.

1 - Levy A., Merry U. (1986) **organizational transformation approaches, strategies, theories**, Praeger Publishers, USA, p.3.

2- فؤاد القاضي، مرجع سابق، ص103.

3 - Savoie A. & autres (2004), **le changement organisationnel** in S/D Brangi E. Lancry A., Louche C. **les dimensions humaines du travail**: théories et pratiques en psychologie du travail, Presse Universitaires de Nancy, France, p.539.

ويحدد Levy وزميله أهم الخصائص التي تميز التغيير المخطط في النقاط التالية:¹

- أنه قرار مدروس وصريح وهادف لمباشرة برنامج التغيير والانخراط فيه؛
- أنه يعكس النية والرغبة في إحداث التغيير؛
- أنه يتطلب الاستعانة بخبراء داخليين أو خارجيين؛
- أنه يتطلب عادة استراتيجية التعاون وتقاسم السلطة (المستمدة من المعارف والمهارات، والكفاءات) بين الخبير وأعضاء المؤسسة.

والكثير من التعريف التي قدمها الباحثون والكتاب للتطوير التنظيمي أشارت إلى أنه تغيير مخطط من جانب الإدارة العليا تستهدف من خلاله رفع الكفاءة التنظيمية، والذي عادة ما يكون بمساعدة خبراء متخصصين يعتمدون في تدخلاتهم على عمليات متسلسلة ومراحل مرتبة منطقياً تسمى بنماذج التغيير المخطط.

وتكاد تشترك هذه النماذج أو كما تسمى أحياناً باستراتيجيات التغيير المخطط في تحديد مجموعة من المراحل التي يمر بها كل برنامج تطويري بغية تغيير سلوك الأفراد والجماعات أو المؤسسة ككل، وهذا عندما تقرر الإدارة العليا أن هناك حاجة ملحة في ذلك، سواء كان ذلك بغية حل مشاكل ومعالجة اختلالات تعاني منها أو ستعاني منها لاحقاً (إن هي لم تقم بهذا التغيير) أو في بعض الحالات لتحقيق سبق على غيرها من المؤسسات المنافسة.

وهذا يعني بأن المؤسسات تلجأ إلى التغيير المخطط لاعتبارات عديدة، قد تتمثل في حل المشاكل التي تعاني منها، أو التعلم من التجارب، أو التكيف مع التطورات البيئية الداخلية أو الخارجية، أو إلى زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق الريادة والتميز من خلال أن تكون سباقة إلى إحداث التغيير.

1 - Levy & Merry, op., cit., p.4.

وقد وجدت عدة نماذج لإحداث التغيير المخطط، كان أغلبها ضمن تدخلات المتخصصين في التطوير التنظيمي، وهي تشترك في اعتمادها على مراحل معينة في إحداث التغيير وتساعد من خلالها المؤسسات على تحقيق أهدافها، وحاليا تزخر كتب التغيير والتطوير التنظيمي بالعديد من نماذج التغيير المخطط.

ويعتبر Lewin أب التغيير المخطط ومن بين أوائل المنظرين في هذا الموضوع، حيث كانت أعماله فيما يخص قوى المجال ودينامية الجماعات والبحوث العملية أساسا للنموذج الذي قدمه والمعروف باسمه، والنماذج الأخرى التي اقترحها العديد من المتخصصين في التطوير التنظيمي.

وفي هذا الإطار يشير Autissier¹ بأن أعمال Lewin كانت قاعدة أساسية لظهور نماذج أخرى للتغيير المخطط وقيادته بصفة عامة، كما أشار Schein² الذي اعتمد على نموذج Lewin ووضع نموده الخاص لإحداث التغيير مكونا من خمسة مراحل، بأن الأب الروحي لعلم النفس التطبيقي والبحوث العملية والتغيير المخطط هو Lewin.

وقد ظهرت بعد ذلك نماذج أخرى قدمها باحثون كثيرون اغلبهم من رواد التطوير التنظيمي معتمدين كثيرا على ما قدمه Lewin³، والتي تركز في مجملها على كيفية تنفيذ التغيير عبر مراحل معينة بقصد جعل التغيير واعيا واراديا ومحققا لأهداف يتم تسطيرها مسبقا، سواء كان ذلك حلا لمشكل أو ضمان تكيف أو تحقيق تميز.

وسنحاول في هذا الجزء من البحث التركيز على نموذجين من التغيير المخطط تشير اليهما الكثير من الكتابات والتي لاقت قبولا واسعا واهتماما كبيرا، وهما نموذج Lewin المعروف بالمرحلة الثلاثة، ونموذج Kotter ذي الثمانية مراحل.

1 - Autissier D., Moutot J-M. (2013) **la boîte à outils de la conduite du changement**, Dunod, Paris, p.42.

2 - Schein, E. H. (1988) **Process Consultation** (volume 1): Its Role in organization Development, Reading, Massachusetts: Addison Wesley, p. 239.

3 - Ricky W. Griffin R. W., Moorhead G. (2014) **Organizational Behavior** Managing People and Organizations, Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, p.530.

2-4-4. نموذج Lewin

1-2-4-4. التعريف بنموذج Lewin

كما سبق ذكره فإن نموذج Lewin في إحداث التغيير هو الانطلاقة الحقيقية لما أصبح يعرف اليوم بالتغيير المخطط، وهو النموذج الذي تكاد تذكره كل الكتابات في هذا الموضوع، وهو يتميز ببساطته وسهولة تنفيذه، حيث يقضي بضرورة المرور بثلاثة مراحل أساسية متسلسلة بشكل منطقي، من حيث أنها تتطلب في بداية الأمر إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير وضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية لخطورة استمراريتها على فعالية المنظمة، وأن الأمر يستدعي إحداث تغيير للانتقال إلى أوضاع أفضل، ثم تأتي المرحلة الثانية التي تتمثل في مباشرة عملية التغيير والتحول، وأخيرا مرحلة التثبيت والتي تقضي بالتأكيد على ضرورة الاستمرار في الأوضاع الجديدة لإيجابيتها وهذا من خلال تثبيتها في ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد.

2-2-4-4. مراحل نموذج Lewin

ركز Lewin في نمودجه أكثر على التغيير في القيم والاتجاهات، والذي اعتبره من أكثر مجالات التغيير صعوبة، وقد استعمل مصطلحات مرتبطة بالجليد في إشارة منه إلى هذه الصعوبة، حيث قسم نمودجه إلى ثلاث مراحل هي إذابة الجليد، التغيير، وإعادة الجليد، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: إذابة الجليد

تمثل عملية إذابة الجليد unfreezing المرحلة الأولى في هذا النموذج لإحداث التغيير بشكل مخطط، وهي مرحلة حاسمة في تحديد مدى نجاح المراحل اللاحقة. في هذه المرحلة يتم إضعاف قناعات الأفراد المشجعة على إبقاء الأمور على حالها ومن دون تغيير، وهذا من خلال دفعهم للتخلي عن اتجاهاتهم وسلوكياتهم الحالية، وبيان مساوئ وخطورة بقائها سواء على الأفراد أو المؤسسة ككل.

كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الفجوة بين السلوكيات الحالية والسلوكيات المرغوبة لخلق الاستعداد والدافعية لدى الأفراد للتخلي عنها، بما يشعرون بضرورة إحداث التغيير .

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة الإدارة في دفع الأفراد العاملين للتخلي على بعض أو كل ما ألفوه واعتادوا عليه وتسبب في الأوضاع الحالية المختلفة التي تعيشها المؤسسة، بالإضافة إلى قدرتها على تحفيز الأفراد على تغيير سلوكياتهم واكتساب اتجاهات وقيم أخرى تساعدهم على تبني سلوكيات جديدة بما يسهل عليهم تحقيق هذا الانتقال بسهولة.

إذ كلما كانت الإدارة العليا مقتنعة بالتغيير وضرورته كلما اجتهدت في إقناع الأفراد من خلال توضيح أسباب إحداثه ونتائجه المتوقعة، بغية دفعهم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

يقول Schein في العديد من مقالاته شارحا نموذج Lewin أن مرحلة إذابة الجليد ومطالبة العمال بالتخلي عما ألفوه، تُعد مرحلة حاسمة في بداية التغيير، وأنه لتحقيق ذلك يتعين على الإدارة خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير ودفع الأفراد إلى عدم الرضا بحالة الجمود التي تعيشها المؤسسة وما سيؤول إليه مستقبلها، بما يجعلهم في نهاية المطاف يدركون الفجوة بين نتائج الواقع الذي يعيشونه والنتائج المتوقعة من إحداث التغيير، وأن هذه الفجوة هي التي تحفزهم وتدفعهم إلى تبني متطلبات التغيير والسعي لتحقيق نتائجه، وأن درجة التحفيز والتأييد تتوقف على قدرة الإدارة على الإقناع، وفي هذا الإطار يقول Schein أنه متأكد من أن قبول التغيير يبدأ من خلال بداية الشعور بعدم الرضا وتوفر معطيات ومعلومات تدحض ولا تدعم واقعنا.¹

وتمثل هذه المرحلة برأي Tellier تشكيكا في التنظيم القائم، حيث تبدأ بعض المؤشرات التي تشير إلى أن ما هو سائد في المؤسسة من اتجاهات وسلوكيات وطرق تنظيم لم تعد قادرة على التكيف مع التغيرات المستجدة.²

وقد يكون هذا الشعور بهذه الاختلالات إما نتيجة لتراكم حالات تغير بسيطة وبطيئة أو نتيجة لتغير جوهري وسريع، تشعر من خلاله الإدارة أن حالة المؤسسة لم تعد تواكب الظروف والأوضاع المستجدة، وتسعى إلى دفع العمال إلى التخلي على ما ألفوه من عادات وسلوكيات وطرق عمل تسببت في هذا الوضع المختل وغير المتوازن.

1 - Schein E. H. (1995) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, *Systems practice journal*, Vol. 9, No. 1, p.27-47.

2 - Tellier, op., cit, p.32.

في هذه المرحلة يسعى مسؤول التغيير إلى مرافقة العمال الذين يبدون تخوفا مما تفكر الإدارة القيام به، وهذا عبر إزالة التخفيف من حالة القلق والحيرة التي أصبحوا يشعرون بها، وبيان النتائج الايجابية التي يهدف مشروع التغيير إلى تحقيقها.

ويرأي¹ Tellier فإن إذابة الجليد هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير، على اعتبار أن الفشل في إدارتها يعرض كل مشروع التغيير إلى المقاومة التي سيبدونها العمال، لأنهم يعتقدون أنهم مطالبين بالتخلي عن حالة التوازن التي ألفوها ويشعرون من خلالها بالارتياح، ولأن التغيير كذلك كما يرى² Belanger هو بمثابة قطيعة أو بتر للتوازن الذي اعتاد العمال على الشعور به.

إن أهمية هذه المرحلة تكمن فيما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، والتي تتمثل في إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة، عن طريق التخلي عن المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لديه نوع من الفراغ لا يمكن ملؤه إلا من خلال تعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.³

المرحلة الثانية: التغيير

بعد النجاح في جعل الأفراد يشعرون بخطورة الاستمرار في الأوضاع الحالية، تلجأ الإدارة أو مسؤول التغيير إلى دفع العمال إلى التخلي على ما ألفوه وتبني اتجاهات وقيم وسلوكيات جديدة تساير الأوضاع الجديدة، وما تتطلبه من عملية الانتقال إلى الوضع المرغوب، وهذا يعني أن مرحلة التغيير ستأتي لخلق حالة توازن جديدة.

إن النجاح في مرحلة دفع الأفراد للتخلي عن أسباب الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، هو بمثابة نجاح في تقليل القوى الرافضة والمقاومة لعملية التغيير، وهذا ما يسهل على الإدارة تعليم الأفراد مدركات واتجاهات وسلوكيات ومعارف جديدة تواكب الأوضاع المرغوبة، وبتحقيق ذلك يتحقق التغيير المطلوب وتظهر سلوكيات جديدة وطرق عمل وأداء جديدة أيضا.

1 - Tellier, op., cit., p.33.

2 - Côté N., Bélanger L. & Jacques J. (1994) **La dimension humaine des organisations**, Gaëtan Morin, p. 357.

3- حريم حسين (2004) **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار ومكتبة الحامد، ص 369.

وفي شرحه للمرحلة الثانية، يشير Schein¹ إلى ما يسميه بإعادة الهيكلة المعرفية (أو الإدراكية) cognitive restructuring التي تساعد الأفراد على النظر والتعامل مع الأشياء بشكل مغاير لما ألفوه، وهذا من خلال تزويدهم بمعلومات جديدة وتعليمهم معارف لا يمتلكونها، بما يمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة جديدة.

إن هذه المرحلة بالإضافة إلى أنها تتضمن تغييرا في الجوانب السلوكية والثقافية، فإنها في وقتنا الحالي يمكن أن تشمل تبني طرق عمل جديدة، أو إعادة تنظيم عمل الأفراد والجماعات، أو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بإضافة أو إلغاء وحدات إدارية أو مستويات تنظيمية، أو حتى إدخال تكنولوجيات جديدة.

وتشير العديد من الكتابات على لسان Lewin إلى عدم التسرع في تطبيق التغييرات التي تنوي الإدارة إحداثها، قبل التأكد من نجاح المرحلة الأولى، وهذا خشية رفض ومقاومة الأفراد لما تطالبهم به وهم لا يزالون يتبنون المدركات والمعارف والسلوكيات السابقة.

وقد أشارت العديد من التجارب إلى الارتباط القوي بين التسرع في إحداث التغيير ودرجة المقاومة التي يبديها العمال الذين لم يستوعبو بعد الأسباب الدافعة لما تطالبهم به الإدارة والنتائج المنتظرة من ذلك، ولم يدركو بعد أهمية وضرورة تخليهم عما ألفوه من اتجاهات ومعارف وسلوكيات، وتعلم أخرى.

وتتميز هذه المرحلة الثانية بشعور الأفراد بعدم الراحة وعدم الاطمئنان والتخوف لما يمكن أن ينتجه مشروع التغيير، لذلك يتعين على الإدارة القيام بدور كبير في مساعد الأفراد على التقليل من حدة هذا الشعور الناتج عن سعيهم للتخلي عما ألفوه، والرفع من شعورهم بالراحة والاطمئنان، وبالتالي إضعاف مقاومتهم وزيادة مسانداتهم.

1 - Schein E. H., op. cit.

وحسب Lewin فإن ما يحدث من نقاش وحوار ومشاركة من جانب الأفراد والجماعات والإدارة في كل ما يتعلق بالمشاكل التي تصاحب عملية التغيير، يساعد كثيرا الأفراد على جعلهم يؤمنون بإمكانية التغيير والقضاء على مخاوفهم وتحقيق مصالحهم.

المرحلة الثالثة: إعادة الجليد

خلال هذه المرحلة يتمكن الأفراد من اكتساب اتجاهات وقيم وسلوكيات جديدة تسير وتستجيب لمتطلبات مشروع التغيير، غير أنه لا يمكن التأكد من نجاح التغيير كما يشير إلى ذلك العديد من الكتاب على لسان Lewin إلا بعدما تصبح السلوكيات وطرق العمل الجديدة هي الطبيعية والمعتادة، ويصبح اعتمادها من قبل الأفراد عفويا وتلقائيا وكأنها هي الأصلية.

إن ما يُنتظر تحقيقه في مرحلة إعادة الجليد refreezing هو دفع العمال إلى التخلي عما ألفوه وتعلم وتبني قيم وسلوكيات جديدة، وبعدها تصبح هذه الأخيرة واقعا معاشا، يتعين على الإدارة تثبيت عملية التغيير وتدعيم السلوكيات الحالية وتشجيع الأفراد العاملين على المحافظة عليها والالتزام بها كونها المسؤولة عن النتائج الإيجابية المحققة، وعدم التفكير في الرجوع إلى ما كان معتمدا قبل قرار إحداث التغيير.

وبعبارة أخرى يتعين على الإدارة وبعدها يحقق التغيير نتائج المسطرة، العمل على تدعيم القيم والسلوكيات الجديدة، التي كانت سببا في هذه النتائج، وتتبناها من خلال طرق التنظيم الجديدة وآليات التحفيز والتقييم والترقية وغيرها من النظم والأدوات التي تدعم الثقافة الجديدة بكل مكوناتها.

ويتحقق نجاح الإدارة في هذه المرحلة عندما تصبح السلوكيات وطرق العمل الجديدة هي العادية والمرغوبة حتى من جانب الأفراد العاملين ناهيك عن الإدارة.

وقد أكد Schein على أن فكرة استمرار التغيير مرهون بالقدرة على تغيير الأفراد، لذلك قسم هذه المرحلة إلى مرحلتين فرعيتين، الأولى تتضمن إحداث تغيير تجاه الفرد نفسه، من خلال اتجاهاته وقيمه ...، والثانية تغيير علاقاته بمن حوله من أفراد وظروف تنظيمية من خلال مطابقة وتوافق سلوكياته معها.

3-4-4. نموذج Kotter

1-3-4-4. التعريف بالنموذج

يعتبر John Kotter الأستاذ بجامعة هارفارد منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، من بين أشهر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة من خلال ما نشره في هذا المجال من كتب عديدة ومقالات كثيرة خاصة في دورية هارفارد للأعمال¹ كما أنه أمضى وقتاً كبيراً كخبير متخصص ومستشار في التغيير ضمن مكتب الاستشارات المعروف باسم شركة كوتر وشركاه ...

إن تجربة Kotter في مجال التغيير التنظيمي التي امتدت لفترة طويلة وما تزال مستمرة، جعلته يكتشف جملة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل كلي أو جزئي في مشاريع التغيير في المؤسسات التي كانت تطلب استشارته ومرافقته لها في ذلك.

وضمن الكتابات التي قدمها Kotter في مجال التغيير كتابه المشهور المُنْعُونُ "قيادة التغيير Leading change" المنشور أول مرة في العام 1996، والذي وقف من خلاله على أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل جهود التغيير وعدم تحقيقها للأهداف المسطرة، ثم ركز على الخطوات أو المراحل التي ينبغي إتباعها لضمان نجاح التغيير، والتي حدد عددها في ثمانية تبدأ بخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بتثبيته في الثقافة التنظيمية.

وقد لخص Kotter كل الفصل الأول في هذا الكتاب لعرض وتفسير أسباب فشل مشاريع التغيير، والتي نعرضها في النقاط التالية:²

- عدم كفاية الشعور بضرورة التغيير، والرضا بالواقع الحالي؛
- الفشل في تشكيل ائتلاف قوي بما فيه الكفاية؛
- عدم الشعور بأهمية وقوة الرؤية؛

1- مقالاته في مجلة هارفارد للأعمال بيعت بأكثر من مليون ونصف مليون نسخة، واعتبرت مجلة Business Week الأمريكية مؤلفه (قيادة التغيير) الكتاب رقم واحد في إدارة الأعمال من ضمن ما نشر في 1996، وفي سنة 2001 رتبته نفس المجلة المعلم أو المرشد رقم واحد في الولايات الأمريكية المتحدة ضمن دراسة أجريت على مستوى 504 مؤسسة.

انظر: <http://www.leadershipnow.com/leadershop/johnkotter.html>

2 - Kotter J. (1996) op., cit., p.2-5.

- عدم نقل الرؤية بشكل كاف للأفراد؛
- السماح بوجود عقبات أمام الرؤية الجديدة؛
- عدم التخطيط لتحقيق مكاسب في الأجل القصير؛
- الاستعجال في الإعلان عن النجاح؛
- عدم جعل التغييرات جزءا من ثقافة المنظمة.

وبناء على تجربته الطويلة في الإشراف على مشاريع التغيير حدد Kotter خطة للتغيير الناجح تمر عبر مراحل أساسية مرتبة بشكل منطقي، كل منها تتم ضمن فترة زمنية معينة ونجاحها يحدد نجاح المرحلة التي تليها مباشرة وكذلك المراحل الأخرى.

وفي سنة 2002 نشر Kotter كتابا آخر بعنوان جوهر التغيير¹ لخص فيه تجارب 100 مؤسسة من جميع أنحاء العالم اعتمدت الخطوات التي قال بها، وقد أشار في هذا الكتاب إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة العليا، ممثلة سواء في هيئة جماعية أو في شخص المسؤول الأول في المؤسسة، وهو دور رائد ويكتسي أهمية كبيرة في المبادرة بالتغيير والتخطيط له وتوفير عوامل نجاحه، لذلك يظهر في نموذج Kotter للتغيير المخطط عبر مراحل الثمانية الدور الكبير الذي يوليه للإدارة سواء قبل إحداث التغيير أو خلاله وحتى بعد نجاحه.

لهذه الأسباب وأخرى يعتبر هذا الباحث من بين الأوائل الذين يرون في العلاقة الأساسية التي تربط بين القيادة، في إشارة إلى الإدارة العليا وما تقوم به، وبين حظوظ نجاح التغيير، وينظر الكثير من المتخصصين إلى نموذج Kotter على أنه بمثابة دليل للتغيير الناجح والذي يتعين على المؤسسات الاستعانة به.

1 - Kotter J.P. (2002) **the Hearth Of Change**: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business School Press.

وفي سنة 2005 صدر الكتاب بشكل جديد من تأليف Dan S. Cohein¹ رئيس المجموعة الاستشارية Deloitte الأمريكية، وقد كتب مقدمته صاحب النموذج نفسه Kotter الذي شهد بأن تطويرا كبيرا ساهم به خبراء المجموعة الاستشارية، وهذا بإضافة العديد من الطرق العملية وأساليب التشخيص والتقييم التي تتم في كل مراحل النموذج، مستفيدين من خبراتهم وتجاربهم العديدة في مجال مرافقة المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي.

ويعد تعريفه بالكاتب Cohein ومكانته في عالم الاستشارات، وعشرات المؤسسات الكبيرة التي قدم لها خدماته مثل اكسون موبيل، دال، كوكا كولا، ... يشهد kotter² بنفسه على الكتاب الثالث بأنه بمثابة دليل عملي للكاتبين الذين نشرهما سنتي 1996 و2002 لما تضمنه من أساليب وأدوات لإدارة التغيير الناجح في المنظمات.

4-4-3-2. مراحل نموذج Kotter

فيما يلي شرح مختصر للمراحل الثمانية لهذا النموذج:

المرحلة الأولى: خلق الحاجة إلى التغيير

الخطوة الأولى في جهود عملية التغيير الناجح في أي منظمة من المنظمات هي أن نجعل أكبر عدد ممكن من العاملين يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم، ويدركون دلالة ذلك، حيث أن جهود التغيير التي نقوم بها دون إحداث تلك الحالة المرتفعة من الشعور بالحاجة للتغيير وزيادة درجة الإلحاحية والاستعجالية Increase urgency، لن تتجح في تحقيق أهدافنا وإنجاز التغيير بالطريقة التي ننشدها.

وهذا يعني أنه يتعين على الإدارة في هذه المرحلة إيجاد أو خلق الشعور بالحاجة الماسة للتغيير، وجعل العمال يدركون بأنه أصبح ضروريا لهم ولمؤسستهم، وهذا كأن يتم إعلامهم بانخفاض المبيعات والإيرادات ودخول منافسين جدد أكثر قوة ... وهو ما يدفعهم إلى قبول التغيير والعمل على تحقيقه.

1 - Cohein S.D., op., cit.

2 - Kotter J.P. (2002) op.,cit., p.209.

وقد صمم Cohein¹ استبانة من 15 سؤالاً يمكن من خلالها قياس مدى الحاجة للتغيير على مستوى العاملين بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: تشكيل تحالف لتوجيه التغيير

بعد النجاح في خلق الحاجة إلى التغيير وزيادة مستوى الإلحاحية، تأتي الخطوة الثانية التي تتمثل في تكوين وتشكيل الفرق اللازمة لتوجيه عملية التغيير وإدارته، ويتفق كل من Lewin و Cohein على أن شخصاً واحداً حتى وإن كان المدير التنفيذي، لا يمكنه بمفرده أن يتولى مهمة توجيه التغيير، حيث أن نجاح هذه العملية وتحقيقها لأهدافها المنشودة يتطلب ليس فقط أكثر من فرد، بل أكثر من فريق عمل واحد قادر على إنجاز هذه المهمة بنجاح. إن الهدف من هذه المرحلة الثانية هو إعداد فرق التوجيه التي ينبغي أن تتوفر في أعضائها الكفاءة والمصداقية والالتزام والتعهد بتوجيه المؤسسة خلال عملية التغيير، وأن يكونوا ممثلين لمختلف الجماعات والإدارات، ويشير Cohein² إلى أنه يستحسن ألا يزيد عدد فريق التوجيه عن اثني عشر شخصاً.

كما يشير Kotter³ إلى خاصيتين تميزان فريق التوجيه القوي powerful guiding group هما أن يكون مُشكلاً من الأفراد المناسبين (ممن لديهم المهارات والقدرة على القيادة والتأثير والمصداقية التنظيمية والرغبة في العمل الجماعي).

المرحلة الثالثة: صياغة رؤية التغيير

يشير Kotter⁴ إلى مفهوم الرؤية بالقول أنها تعبر عن التصور المستقبلي للمؤسسة وتشير إلى ما ينبغي أن يقوم به الأفراد لتحقيق هذا التصور، أما Cohein⁵ فيشير إلى أنه بعد تشكيل الفريق التوجيهي للتغيير، فإنه يتعين على الأعضاء أن يطرحوا على أنفسهم مجموعة أسئلة، ويحاولون الإجابة عنها بما يمكنهم من فهم رؤية التغيير التي ينشدها، ويتمكنون من بدء العمل في الطريق الصحيح، ومن ذلك: ما التغيير الذي نحتاجه؟ وما تصورنا لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد

1 - Cohein, op., cit., pp. 51-53

2- Cohein, op., cit., p.71.

3 - Kotter (2002) op., cit., p.62.

4 - Kotter (1996) op., cit., p.68.

5 - Cohein, op., cit., pp. 106 -107.

التغيير؟ وما الذي يجب أن نحافظ عليه، ونسعى إلى استمراره وعدم تغييره؟ وما هو أحسن أسلوب لتحويل الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي؟ وما هي استراتيجيات التغيير التي تعتبر خطيرة وغير ملائمة؟ وغيرها من الأسئلة الرئيسية التي تساعد على تبين الاتجاه الذي نسير فيه، ويضيف بأن أهمية إعداد وتصميم الرؤية الجيدة والواضحة تكمن في الأهداف التي تحققها ومن بينها تحقيق الاتجاه العام للتغيير، وتحديد الإجراءات والسلوكيات اللازمة وضمان تنسيق مختلف أنشطة الأفراد وزيادة دافعيتهم تجاه التغيير والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ولأهمية هذه الخطوة والدور المحوري الذي يلعبه التحالف أو الفريق المكلف بتوجيه التغيير، فقد صمم (Cohein, 123) استبانة مكونة من 15 سؤالاً يحدد من خلالها مدى إدراك الأعضاء لرؤية التغيير.

المرحلة الرابعة: إيصال رؤية التغيير

يؤكد Kotter¹ على أهمية تبليغ رؤية التغيير إلى من هم مكلفين بتنفيذها من خلال قوله إن القوة الحقيقية لأية رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط ما إلى فهم مشترك لأهدافه ومساره، حيث يساعد هذا الفهم والشعور المشترك "وهو في هذه الحالة المستقبل المرغوب" على دفع وتنسيق مختلف الأنشطة والعمليات المؤدية إلى تحقيق التحول المنشود.

إن صياغة رؤية التغيير وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها لا ينبغي أن يبقى حكرًا على الإدارة العليا والفريق التوجيهي، بل ينبغي أن يتم تبليغها إلى من هم مكلفين بتنفيذها، إذ أن كسب تأييد الأفراد لمشروع التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يتمكن هؤلاء من فهمه والافتتاع بإجراءاته والنتائج التي يسعى لتحقيقها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال عملية الاتصال التي ينبغي أن يقوم بها أعضاء الفريق التوجيهي.

لذلك حرص كل من Cohein و Kotter على التأكيد على أهمية الاتصال خلال عملية التغيير تفادياً لحالة الفشل التي عرفتتها العديد من محاولات التغيير بسبب عدم وضوح الرؤية أو سوء تبليغها إلى الأفراد.

1 - Kotter (1996) op., cit., p.85.

وبعدما أشار Cohein¹ إلى أن الاتصال خلال مشاريع التغيير لا ينبغي أن يكون إجراء له بداية ونهاية، بل هو جهد دائم ومستمر وموجود خلال كل المراحل، أكد على ضرورة أن يتم ضمان فعالية الاتصال من خلال تبليغ الرؤية بشكل بسيط ومستمر، وتوفير فرص الحوار والمناقشة وتشجيع الأفراد على الانخراط في جهود التغيير والالتزام بمتطلباته.

ولإعطاء مصداقية أكبر لفريق التوجيه من خلال عملية الاتصال، وتشجيع الأفراد على السلوكيات الجديدة، استعمل Kotter² جملة جد معبرة Walk the talk, or lead by example وهذا يعني جعل ما تقوله مرئياً أمام الأفراد العاملين، أو تبني مفهوم قوي للقيادة من خلال الأفعال لا الأقوال فقط.

المرحلة الخامسة: تمكين الأفراد وإزالة العقبات

إن صياغة الرؤية بشكل جيد وصحيح لا يكفي لجعلها أمراً واقعاً وتحقق أهدافها المنشودة، وأن مطالبة العمال بالتخلي عما ألفوه وتبني سلوكيات وطرق عمل جديدة، يقتضي إزالة كل العقبات التي تعترضهم في سبيل تنفيذ الرؤية وتحويلها إلى واقع، وهذا منعاً لكل شعور بالإحباط أو عدم الإيمان بشعارات التغيير، وبالتالي تدعيم إيمانهم ومساندتهم للتغيير المنشود.

وقد أكد على ذلك Cohein³ بالقول انه من الضروري تمكين العمال من التغيير وذلك بتزويدهم بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق الرؤية، وإزالة العوائق والصعوبات التي تحول بينهم وبين التنفيذ العملي لرؤية التغيير، سواء تعلق ذلك بالهيكل التنظيمي (عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والسلطات، ضعف التنسيق، تداخل الصلاحيات ...) أو نقص المهارات (القدرات والكفاءات الجديدة، انعدام أو نقص برامج التدريب ...) وعدم تناغم وتجانس أنظمة التسيير مع متطلبات الرؤية الجديدة (عدم تغير نظام المكافآت، وتقييم الأداء والترقية والإعلام...) وعدم التعامل مع القادة والمديرين الذين يقاومون التغيير (ممن يحجب المعلومات ويرفض توفير الموارد ولا يبدي التعاون والمشاركة ...).

لذلك يتعين على الإدارة أن تقضي على مثل هذه العقبات والصعوبات من جهة، وأن تحرص على جعل كل ما تقتضيه عملية التغيير متناغماً ومتناسقاً مع كل ما يحيط بالأفراد من ظروف مادية واجتماعية وتنظيمية من جهة ثانية.

1- Cohein, op., cit., p. 144.

2- Kotter (1996) op., cit., p.95.

3 - Cohein, op., cit., pp. 186-193.

المرحلة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

إن النتائج والأهداف الأساسية التي تستهدفها برامج التغيير الكبرى عادة ما تأخذ فترة زمنية طويلة نوعاً ما لتبدأ في الظهور، وحتى لا يفقد العمال الثقة في جدية التغيير ونجاحه، ولا تضعف أو تتلاشى درجة حماسهم، فإنه يتعين على مصممي الرؤية أن يجعلوا من أهدافها تحقيق بعض المكاسب والنجاحات في المدى لقصير، حتى يبقي الأفراد العاملون على إيمانهم بالتغيير وبالنتائج التي ينشدها.

وقد حذر Kotter في كتاباته العديدة من عدم تحقيق ممثل هذه "الانتصارات" في المدى القصير خشية أن تضعف إرادة العمال ويفتُر حماسهم، بل إن تحقيقها سيدعم دافعية الأفراد المؤيدين ويرفع من معنوياتهم من جهة، ومن جهة أخرى سيبدد مخاوف المقاومين ويسهل التحاقهم بمشروع التغيير، مما يعطي فرصاً أكبر لاستكمالها بنجاح.

وإذا كان تحقيق بعض المكاسب في المدى القصير دليل على السير في الطريق الصحيح وبداية الخروج من الأوضاع التي كانت تعيشها المؤسسة قبل مباشرة التغيير، فإن هذه المرحلة هي فرصة مواتية لمكافأة الأفراد وجعلهم يشعرون بمسؤولياتهم في هذه النتائج وارتباطها مباشرة بما بذلوه من جهود، وهي فرصة كذلك لفريق التوجيه لاستخلاص العبر والنظر في إمكانية تعديل وتنقيح خطة التغيير وإجراءاتها والاستمرار في تحقيق خطواتها المتبقية.

وقد أشار (Cohein, 223) أن الهدف من اجتياز هذه المرحلة بنجاح هو زيادة الشعور بالمزيد من الثقة والمصداقية، وأن المكاسب المحققة هي الدليل المادي على أن ما تم بذله من جهد قد بدأ يُثمرُ.

المرحلة السابعة: تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدماً

يقول Cohein¹ أنه كمستشار شارك في الكثير من عمليات التغيير في العديد من المنظمات، ولاحظ من خلالها أن العديد من المدراء والقياديين كانوا يعتقدون -خطأً- بأن تحقيق المكاسب قصيرة المدى يعني نجاح التغيير وعدم الشعور بالحاجة إلى مواصلة العملية، والصحيح هو ضرورة

1 - Cohein, op., cit., pp. 253 - 255.

المحافظة على استمرار جهود التغيير وأن يضل القادة والعمال مدركين للحاجة إلى المزيد من العمل التحسيني.

ويواصل قوله بأن فترة تحقيق المكاسب قصيرة المدى تعتبر في منتهى الخطورة، إذ قد يفقد الكثير من أعضاء المنظمة حماسهم وإرادتهم ضنا منهم أنهم بذلوا ما يكفي من جهود، وأن تلك المكاسب هي ثمرة ذلك وأنه حان الأوان للراحة والاسترخاء، لذلك يتعين عليهم عدم التوقف عن مواصلة جهود التغيير من خلال الاستفادة من المكاسب المحققة، والعمل على دفع القادة والمديرين والعمال على مزيد من الانخراط والسهر على إكمال باقي مراحل التغيير.

يقول Kotter¹ بأن القادة الناجحين هم الذين يستغلون هذه الفترة لجعل رؤيتهم حقيقية من خلال الحفاظ على عدم فتور الحاجة إلى التغيير، وضعف إدراك الاستعجالية، والشعور بالتعب، أو الإعلان المبكر عن الفوز والنجاح، ... وأن القادة البارزين هم من بدلا من الإعلان عن تحقيق النصر والتفوق، سيقومون بإطلاق العشرات من مشاريع التغيير المطلوبة غالبا في المرحلة السابعة من عملية التحول، وسوف يأخذون من الوقت ما يسمح لهم بالتأكد من أن الممارسات الجديدة قد تأصلت جيدا في ثقافة المنظمة.

المرحلة الثامنة: ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة

إن تحقيق بعض نتائج رؤية التغيير ثم مواصلة الجهود في مسار التحول وظهور ثمار ذلك يعطي مزيدا من التشجيع ويدفع أعضاء المنظمة من رؤساء ومرووسين إلى الاعتقاد بأن السبيل لهذه النجاحات هو ما تم القيام به، وأن مواصلة عملية التغيير هي الضامن لإستمرار هذه النتائج، وهكذا يصبح التغيير جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

يقول (Cohein, 293) أنه بعد النجاحات المحققة، فإننا نصبح في حاجة ماسة إلى أن ندمج تلك السلوكيات الجديدة في نسيج المنظمة، بحيث تصبح جزء من تكوينها، وأولى خطوات ذلك أن يكون القادة النموذج والقدوة في تبني هذا السلوك الجديد واتخاذ قراراتهم على هداة، وأن يقدموا كل دعم ممكن للآخرين ممن ينتهجون هذا النهج ويتمسكون بهذا الجديد الناتج عن التغيير، هذا الأخير الذي يصبح جزء من صميم المنظمة وعملياتها الأساسية.

1 - Kotter (2002) op., cit., p.143.

وبعد ما ذكر أن مفهوم الثقافة يشير إلى معايير السلوك التي يتقاسمها ويشارك فيها مجموعة الأفراد، والقيم المشتركة التي يستندون إليها للحكم على صحة أو خطأ سلوكياتهم، أكد Kotter¹ أن ثقافة المنظمة هي من أصعب الأمور قابلية للتغيير، وأن أية محاولات تغيير تستهدف جماعة أو قسم أو المؤسسة ككل ستكون عديمة الفائدة حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغييرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وأن يتم ترسيخها في سلوكيات الأفراد.

1 - Kotter (1996) op., cit., p.148.

خلاصة الفصل الرابع

تطرق الفصل الرابع إلى ما يشير بأن التغيير التنظيمي الذي يتعين على المؤسسة القيام به ينبغي أن يكون عملاً إرادياً ومقصوداً ومخططاً له، حيث تناولنا في بداية الأمر التعريف بالرؤية وما يميزها عن المصطلحات التي عادة ما تستعمل كمرادفات لها مثل الرسالة والاستراتيجية، ثم تناولنا الخصائص التي يتعين أن تتوفر في الرؤية حتى تصلح لأن تكون مشروع تغيير.

وكان جوهر هذا الفصل هو التعريف بأهم نظريات الفكر التنظيمي التي تقول بالإرادية وهي نظرية الاختيار الاستراتيجي ونظرية التطوير التنظيمي وتقديم مبررات ما يقول به أنصار هذا التيار الفكري بخصوص التغيير في المؤسسات.

وقد بينّا أن ما نقول به هذه النظريات هو عدم قبول أن تكون المؤسسات عديمة الإرادة وسلبية في تعاملها مع المحيط الذي تعمل في إطاره، كما لا ترى فيما تقوم به من تغيير تنظيمي بأنه وسيلة للتكيف مع متغيراته واستجابته لتأثيراته فقط، بل إنها ترى في المؤسسات أو على الأقل البعض منها أن لها القدرة على التغيير وحتى التأثير في بعض مكونات بيئتها الخارجية وهو حال المؤسسات المبدعة التي لا تكتفي بتجنب تأثيرات البيئة بل تسعى إلى إحداث تغييرات وتحولات فيها.

وكان آخر ما عرض في هذا الفصل اثنين من نماذج التغيير المخطط الأكثر شهرة وهما نموذج Lewin ونموذج Kotter وبينّا مراحل كل منهما.

الفصل الخامس:
الإجراءات المنهجية وأدوات البحث

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث

مقدمة

سنتناول في هذا الجزء من البحث الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، من خلال تحديد المنهج المتبع وعرض الاستمارة كأداة أساسية في جمع المعلومات الميدانية عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، وبيان كيفية تحديد العينة والأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في عرض البيانات المجمعة.

5-1. منهج الدراسة ومجتمع البحث

سنتناول فيما يلي الإجراءات المنهجية بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي تمت الاستعانة بها في تحليل البيانات.

5-1-1. منهج الدراسة

نعتقد أن المنهج الوصفي هو الأكثر صلاحية لإجراء دراستنا الحالية (التغيير التنظيمي) من خلال وصفها وتحديد متغيراتها والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها، كما أنه منهج لا يتوقف عند عملية وصف الظاهرة المدروسة بل يتعداها إلى التحليل من خلال تفسيرها ومحاولة الربط بين متغيراتها عبر البيانات والمعلومات التي يتم جمعها. واستنادا لما يقول به العساف¹ فإن المنهج الوصفي يهدف إلى ما يلي:

- وصف الظاهرة المدروسة (بحث مسحي)؛
- توضيح العلاقة ومقدارها (كشف العلاقات والارتباطات)؛
- كشف الأسباب التي تحكم سلوك معين (من خلال التحليل).

ويقول العساف في نفس الصفحة أن أحد الباحثين قدم تعريفا شاملا للمنهج الوصفي التحليلي قال فيه بأنه " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها

1- العساف صالح حمد (2006) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، العبيكان، الرياض، ص 189.

كيفيا أو كميا، حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى".

وفي إطار منهج البحث هذا، قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب ومجلات ودوريات بثلاثة لغات هي العربية والانجليزية والفرنسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملنا على مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الإحصائي لاستغلال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، والتي خضعت للدراسة الميدانية.

5-1-2. مجتمع البحث وعينة الدراسة

5-1-2-1. مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاعين العام والخاص والتي تنشط في مختلف النشاطات الإنتاجية والخدمية والواقعة على مستوى تراب ولاية سطيف بشرق الجزائر العاصمة، وهي المؤسسات التي قامت خلال السنوات القليلة الماضية بإحداث تغيير تنظيمي مهم على مستواها.

وفي إطار سعينا لتحديد عينة الدراسة اتصلنا في بداية الأمر بمجموعة إدارات محلية على مستوى ولاية سطيف على غرار مديرية الصناعة والمناجم، مديرية التجارة، غرفة التجارة والصناعة ... كما اتصلنا بعدد من مسؤولي مكاتب الدراسات المتخصصة في الإدارة والإستراتيجية والتي عادة ما ترافق المؤسسات التي تقوم بإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم ... وهذا بهدف معرفة المؤسسات التي قامت فعلا بإحداث تغيير تنظيمي مهم خلال السنوات القليلة الماضية.

ولتسهيل طلب المعلومات هذه، فقد اقتصر طلبنا في بداية الأمر على المؤسسات التي حازت على واحدة من شهادات المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وقد كان هذا الإجراء كافيا بالنسبة لنا لقيام المؤسسة بتغيير مهم سواء تعلق الأمر بتبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، او نظام

الإدارة البيئية ... كمشروع تغيير، ورغم ذلك لم نتمكن من الحصول على المعلومات التي كنا نبحث عنها.

ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على قائمة بالمؤسسات الاقتصادية العاملة بإقليم ولاية سطيف التي قامت بتغييرات تنظيمية مهمة خلال السنوات القليلة الماضية، بقصد اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة الميدانية، فقد قررنا اعتماد عينة قصدية.

5-2-1-2. عينة الدراسة

على الرغم من عدم حصولنا على وثائق رسمية عن المعلومات التي كنا بصدد البحث عنها، فقد كانت اللقاءات التي جمعنا بمسؤولي الإدارات الولائية وأصحاب مكاتب الدراسات مفيدة لنا في التعرف على أسماء بعض المؤسسات التي ستكون جزء من تلك التي ستشكل دراستنا الميدانية، إذ من خلال الاسترشاد بهذه المعلومات كانت لنا العديد من الزيارات على مستوى عدد من المناطق الصناعية ومناطق النشاطات على مستوى دوائر سطيف والعلمة وبوقاعة، عين الكبيرة ... والتنقل بين مؤسساتها العامة والخاصة، الصناعية منها والخدمية، والالتقاء ببعض مسؤوليها والاستفسار عن تلك التي قامت بتغيير تنظيمي مهم، أو تلك التي حازت على شهادات ايزو 9000 أو 14001 أو 26000 أو الخاصة بمواصفات التغليف بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الصناعات البلاستيكية الموجهة للاستعمال في تعبئة وتغليف المواد الغذائية.

ويمكن اعتبار عينة بحثنا عينة قصدية أو عمدية لأن اختيارنا لها كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لبلوغه، وتم اختيار المؤسسات التي تتوفر فيها خصائص معينة أهمها القيام بإحداث تغيير تنظيمي مهم خلال السنوات الأخيرة الماضية.

تُعرف العينة القصدية بأنها تلك التي يختارها الباحث على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، والتي بحسب اعتقاده ورأيه الشخصي تمثل المجتمع وتحقق غرض دراسته.¹ وحتى إن كانت العينة القصدية غير ممثلة لكافة جهات النظر، إلا أنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.²

1- سهيل رزق دياب (2003) *مناهج البحث العلمي*، مركز التطوير التربوي، غزة، ص 99.

2- زايد احمد الطويسي، *مجتمع الدراسة والعينات*. موقع الكتروني، شوهد يوم 20-04-2016

www.t1t.net/download/c24.doc

وعن عينة المبحوثين الذين تم اختيارهم للإجابة عن استمارة بحثنا، فقد كان هدفنا في بداية الأمر هو استهداف المسؤولين الأوائل على مستوى المؤسسات، غير أن صعوبة بلوغ ذلك في كل الحالات، فقد حتم علينا توجيه استماراتنا كذلك إلى المسؤولين المباشرين ومسؤولي الوظائف (مساعدو المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، مدراء التسويق، مدراء الإنتاج، مدراء البحث والتطوير...) وهم من الفئات الأكثر مشاركة في قرار إحداث التغيير على مستوى المؤسسة سواء من جانب المشاركة في صياغة رؤية المشروع أو المساهمة في تنفيذه ومتابعته.

وعن طريقة تحديد المؤسسات وعدد المبحوثين فيها، فقد تم ذلك من خلال اللقاءات الأولية التي جمعناها بالعديد من المسؤولين، سواء كان المسؤول الأول عن المؤسسة أو أحد مساعديه كمدير الموارد البشرية أو مدير التسويق...، وكنا خلال هذه اللقاءات نسأل عن التغييرات التنظيمية المهمة التي تم إحداثها في السنوات القليلة الماضية أو حيازة شهادة من شهادات المذكورة أعلاه، وبعد تأكدنا من ذلك نقوم بتقديم عرض موجز لإشكالية بحثنا والأهداف العلمية التي نسعى للوصول إليها، ثم بعد ذلك نحدد بمعية محدثنا صفة وعدد المسؤولين الذين بإمكانهم الإجابة على الاستمارات، وقد كنا نشترط أن يكونوا ممن شارك في عمليات التغيير وعاش مختلف مراحلها. وقد بلغ عدد المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية 132¹، والتي تأكد لنا قيامها بتغييرات تنظيمية خلال السنوات القليلة الماضية، وقد قمنا بتوزيع 120 استمارة على مسؤولي هذه المؤسسات من مدراء ورؤساء دوائر ورؤساء مصالح (أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى). وكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها في الدراسة 106 استمارة، بينما لم نستطع استغلال العدد المتبقي نظرا لعدم استرجاع البعض منها بسبب ماطلة مسؤولي المؤسسات، أو لعدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل بسبب عدم إجابتها عن كل الأسئلة.

5-2. أداة جمع معلومات الدراسة الميدانية (الاستمارة)

تمثل الاستمارة الأداة الأساسية التي اعتمد عليها بحثنا لجمع المعلومات المرتبطة بالدراسة الميدانية الخاصة بجمع آراء عينة من مسؤولي المؤسسات الاقتصادية عن مدى التخطيط لإحداث التغيير التنظيمي بغية نجاحه، ومدى اعتمادهم على الآليات المساعدة على ذلك.

5-2-1. تصميم الاستثمار

بعد تحديد طبيعة ونوعية المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تصميم الاستثمار وصياغة فقراتها من خلال الاسترشاد بالعديد من الأعمال والأبحاث التي تقترب موضوعاتها مع دراستنا الحالية وخاصة منها التي تقول بضرورة تبني السلوكيات الاستباقية والتخطيط للتغيير وآليات ذلك، ومن هذه الدراسات:

- دراسة (Kotter, 2002) في قيادة التغيير المخطط؛
- دراسة (Gueguen, 2001) حول الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير البيئة.

وقد صيغت الاستثمار الموزعة باللغتين العربية والفرنسية لتسهيل فهم وإدراك محتوى الأسئلة من طرف الجميع، وقد حاولنا من خلالها تغطية الجوانب التي نحتاج إليها عن المؤسسات وبرامج التغيير التي اعتمدها.

وعلى العموم فقد حاولنا تحقيق جملة من الأهداف من خلال اعداد الاستثمار من أهمها:

- التعرف على طبيعة المتغيرات البيئية التي يوليها المسؤولون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العناية الأكبر والتي تكتسي أهمية بالغة من وجهة نظرهم؛
- التعرف على مدى التحضير والتخطيط لإحداث التغيير من قبل هؤلاء المسؤولين من خلال معرفة مدى لجوء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل البيئي قبل تصميم رؤية التغيير، والوسائل المستعملة في ذلك؛
- التعرف على مدى تعبئة الأفراد لكسب تأييدهم وآليات مرافقاتهم في ذلك، من خلال التحفيز والمشاركة والاتصال والتكوين؛
- التعرف على الأهداف التي تسعى إليها المسؤولون من خلال إحداث التغيير التنظيمي.

5-2-2. صدق الاستثمار

وللتأكد من قياس الاستثمار لما صُممت لأجله وأنها تعكس المحتوى المراد قياسه وهو ما يعرف بالصدق، فقد تمت الاستعانة بسبعة أساتذة من أهل الاختصاص على مستوى كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف¹، للقيام بعملية التحكيم والإقرار بمدى قدرة الأسئلة المطروحة على تغطية مكونات البحث ومتغيراته، ومدى قدرتها على قياس ما هو مطلوب قياسه، وهو ما يعرف بالصدق الظاهري.

كما تمت برمجة لقاءات مع بعض مسؤولي المؤسسات للتأكد من مدى دقة ووضوح العبارات المستعملة وسهولة فهمها واستيعابها، وعدم وجود صعوبة في فهم واستجابة المبحوثين لها في المؤسسات التي وقع اختيارنا عليها.

وبعد نهاية هذه المرحلة ومناقشة الملاحظات المقدمة مع بعض المحكمين، تمت إضافة بعض العبارات وحذف أخرى، كما أعيدت صياغة البعض الآخر لعدم وضوحها بالشكل الكافي، لتظهر في الأخير الاستمارة بصيغتها النهائية²، والتي وزعت يدا بيد على المبحوثين في المؤسسات التي جرى اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية.

بالإضافة إلى خصائص المؤسسات محل الدراسة الميدانية (حجمها، ملكيتها، نشاطها) والبيانات الشخصية للمبحوثين (الوظيفة، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمؤسسة)، فقد اشتملت الاستمارة النهائية على 5 محاور تم توزيعها كما يلي:

- المحور الأول: احتوى على فقرات تبين طبيعة التغيرات التي قامت بها المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية والأهداف التي سعت لتحقيقها من خلالها (فقرات الاستمارة من 1 إلى 17)
- المحور الثاني: تضمن أسئلة عن مدى قيام المؤسسة بتتبع ومراقبة بيئتها الخارجية والوسائل المعتمدة في ذلك (فقرات الاستمارة من 18 إلى 26).
- المحور الثالث: تناول أسئلة عن مدى استيعاب المؤسسة لمفهوم التغيير والأسباب التي تدفعها أكثر إلى إحداث التغيير (فقرات الاستمارة من 27 إلى 41).
- المحور الرابع: تضمن أسئلة للكشف عن مدى تحضير المؤسسة للتغيير من خلال وجود رؤية تم التحضير والتخطيط لها والعمل على متابعة تنفيذها (فقرات الاستمارة من 42 إلى 48، ومن 66 إلى 70).

1- الملحق رقم (02) يبين أسماء المحكمين ورتب العلمية.

2- الملحق رقم (01).

• المحور الخامس: احتوى على أسئلة تتعلق بمدى اعتماد المؤسسة لإجراءات مرافقة العمال خلال عمليات التغيير من خلال التحفيز والمشاركة والاتصال والتكوين بقصد كسب تأييدهم وضمن عدم مقاومتهم (فقرات الاستمارة من 49 إلى 65).

وقد اعتمدنا على مقياس Likert الخماسي الذي عادة ما يستعمل في قياس الآراء والاتجاهات التي يحتاج إليها الباحث في العلوم الاجتماعية، وقد تم تحديد الإجابات في خمسة اقتراحات تتراوح بين الموافقة الشديدة (5) وعدم الموافقة (المعارضة) الشديدة (1) وقد أعطيت أوزان الإجابات كالتالي:

• موافق بشدة (5) نقاط؛

• موافق (4) نقاط؛

• لا رأي لي (أو غير متأكد) (3) نقاط؛

• غير موافق (2) نقطتان؛

• غير موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

وقد قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستمارة، ثم بعد ذلك قمنا بحساب المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات المحور ثم مقارنته بالوسط الفرضي الذي تم حسابه وفق الطريقة التالية:

$$\text{مجموع القيم مقسوما على عدد الدرجات} = 3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$$

وقد اعتبرنا المتوسط الحسابي دالا على مستوى منخفض إذا كان أقل من الوسط الفرضي (3) ودالا على مستوى متوسط إذا كان مساويا له، ودالا على مستوى مرتفع إذا كان أكبر من الوسط الفرضي (3).

5-2-3. ثبات الاستمارة

خلال الدراسة الاستطلاعية، قمنا بدراسة أولية على مستوى مجموعة مؤسسات وُزعت خلالها (15) استمارة بقصد التأكد من ثباتها؛ وباستعمال معامل الثبات (ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha) تبين أن قيمته بلغت (0.93) وهي قيمة مقبولة إحصائياً (أكبر من (0.70))، وهذا يعني أن

الأداة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية لكون المبحوثين يفهمون بنودها بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، أي أنه في حالة إعادة تطبيق هذه الأداة بعد فترة زمنية سنتحصل على (93%) من نفس النتائج.

أما ثبات الدراسة الميدانية النهائية التي أجريت على (106) مجيب فقدر بـ (0.95) وهي قيمة مقبولة للدلالة على استقرار الإجابات وبالتالي تؤكد ثبات الاستمارة وإمكانية استعمالها من طرف باحثين آخرين لدراسة نفس الموضوع.

بالإضافة إلى الاستمارة كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة الميدانية، فقد تمت الاستعانة ببعض المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، وهذا خلال عرضنا ومناقشتنا لموضوع البحث، وكذلك أثناء مرحلة ملء الاستمارات، حيث فضل البعض منهم الإجابة على الاستمارة بحضورنا قصد التأكد من بعض محتوياتها.

4-5. الأدوات الإحصائية المستخدمة

وفي سبيل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، فقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم SPSS والتي من بينها:

- معامل الثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية (الاستمارة) والوقوف على مدى صلاحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات وآراء المبحوثين بخصوص محاور الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور؛
- اختبار "t" لعينة واحدة لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي؛
- اختبار "t" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين محاور الدراسة حسب المتغيرات التي تحتوي على بديلين (عينتين)؛

- اختبار تحليل التباين One-Way ANOVA للمقارنة بين محاور الدراسة حسب المتغيرات التي تحتوي على أكثر من بديلين (3 عينات فأكثر)؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة؛
- اختبار T-test لبيان الفروق بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

خلاصة الفصل الخامس

تناول الفصل الخامس عرض الإجراءات المنهجية وأدوات البحث، حيث بيّنًا كيفية تحديد مجتمع البحث الذي خص المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف، والعينة القصدية التي اختيرت لتكون مجالًا لدراستنا الميدانية وهي 32 مؤسسة قامت بمشاريع تغيير مهمة خلال السنوات القليلة الماضية.

في مرحلة لاحقة قمنا بعرض ظروف بناء الأداة الأساسية التي تم اعتمادها في جمع بيانات الدراسة الميدانية، والتي تمثلت أساسًا في الاستمارة، فبيّنًا كيفية تصميمها وإجراءات تحكيمها والحكم على صدقها وثباتها، كما تم عرض أهم الأدوات الإحصائية التي يتيحها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة التي أُعدت لهذا الغرض.

الفصل السادس:

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

مقدمة

بعد حجز المعلومات التي تضمنتها أسئلة الاستمارة باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، يمكننا عرض البيانات الخاصة بكل من خصائص المبحوثين وطبيعة المؤسسات، وكذا مختلف محاور الدراسة الميدانية، ثم بعد ذلك اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

6-1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل من مؤسسات الدراسة الميدانية

والمبحوثين

سنتناول في هذا الجزء من البحث عرض البيانات الخاصة بكل ما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي خضعت للدراسة الميدانية من حيث الحجم والنشاط والملكية من جهة، وما يتعلق بالمسؤولين الذين تم اختيارهم للإجابة على أسئلة الاستمارة من حيث الوظيفية والمؤهل العلمي والعمر ومدة الخدمة.

6-1-1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مؤسسات الدراسة الميدانية

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المؤسسات حسب الحجم

جدول رقم (02): يوضح توزيع مؤسسات الدراسة الميدانية حسب الحجم

المجموع		كبيرة		متوسطة		صغيرة		التغيرات التكرار والنسبة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	106	56,6	60	39,6	42	3,8	4	حجم المؤسسة

يظهر الجدول أعلاه أن أقل أحجام المؤسسات تمثيلا في هذه الدراسة هي ذات الحجم الصغير الذي روعي في تحديده عدد العاملين بها (التي تشغل أقل من 50 عاملا)، فكانت نسبتها إلى

مجموع المؤسسات (3,8%) ثم تلتها مؤسسات الحجم المتوسط (التي تشغل بين 50 و 250 عاملا)، بنسبة (39,6)، أما تمثيل الأحجام الكبيرة (التي تشغل أكثر من 250 عاملا)، فكان بنسبة (56,6)، وقد يشير هذا إلى أنه كلما كان الحجم كبيرا كانت المؤسسة معنية بالتغيير التنظيمي ومهتمة به بدرجة أكثر.

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المؤسسات حسب النشاط

جدول رقم (03): يوضح توزيع مؤسسات الدراسة الميدانية حسب طبيعة النشاط

المجموع		خدمات		إنتاج		طبيعة النشاط التكرار والنسبة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	106	16	17	84	89	حجم المؤسسة

يظهر الجدول أعلاه أن اغلبية المؤسسات التي قامت بالتغيير التنظيمي تنشط في القطاع الإنتاجي، حيث بلغت نسبة تمثيلها (84%) في حين بلغت نسبة المؤسسات الخدمية (16%)، أي 17 مؤسسة من مجموع 106.

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المؤسسات حسب طبيعة الملكية

جدول رقم (04): يوضح توزيع مؤسسات الدراسة الميدانية حسب طبيعة الملكية

المجموع		خاصة		عامة		التغيرات التكرار والنسبة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	106	34	36	66	70	طبيعة الملكية

يتبين من الجدول أعلاه أن ثلثي المبحوثين ينتمون إلى مؤسسات تابعة إلى القطاع العام، والثلث المتبقي ينتمي إلى القطاع الخاص، ولعل هذه النتيجة توحى إلى أن القيام بإحداث التغيير التنظيمي لا يقتصر على المؤسسات الخاصة صاحبة المبادرات الشخصية والتي تتمتع بالاستقلالية، بل يشمل أيضا وبدرجة أكبر في حالة بحثنا هذا، المؤسسات التابعة للقطاع العمومي المشهور عنه أنه يتميز بالجمود وعدم التغيير، وهذا بغض النظر عن العوامل الحقيقية الدافعة لإحداث التغيير.

6-1-2. عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الصفة الوظيفية

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الصفة الوظيفية

الوظيفة		التكرار والنسبة	
		ت	%
المدير العام		13	12,3
مدير الموارد البشرية		16	15,1
مدير المالية والمحاسبة		12	11,3
مدير التسويق		17	16
مدير الإنتاج		11	10,4
مدير البحث والتطوير		6	5,7
أخرى		31	29,6
المجموع		106	100

إن مبرر اختيارنا لفئة المبحوثين الواردة صفاتهم أعلاه كان بسبب علمنا أن هذه الفئات هي الأكثر مشاركة في قرار إحداث التغيير على مستوى المؤسسة سواء من جانب المشاركة في صياغة رؤية المشروع أو المساهمة في تنفيذه، وبالتالي يكون هؤلاء الأفراد على علم بالمسائل المرتبطة بالتغيير.

وقد كان من بين المبحوثين المدراء العامون الذين كانت نسبتهم (12,3%) ومدراء التسويق بنسبة (16%) ومدراء الموارد البشرية بنسبة (11,3%) ومدراء الإنتاج بنسبة (10,4%)، ومدراء البحث والتطوير بنسبة (5,7%)، بالإضافة إلى مسؤولين آخرين مثل المكلفين بالجودة، والإعلام الآلي ومساعد المدراء العامين.

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (06): يوضح توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

التغيرات		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
التكرار والنسبة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المستوى التعليمي		1	0,9	8	7,5	97	91,5	106	100

يظهر الجدول أعلاه أن فئة الجامعيين هي الأكثر تمثيلاً، حيث كانت نسبتهم (91,5%) من مجموع المبحوثين، و(7,5%) و(0,90%) ممن كان لديهم مستوى التعليم الثانوي والمتوسط على التوالي.

ونعتقد بأن إجابات المبحوثين ستنميز بدقة وموضوعية أكبر على اعتبار أن الأغلبية الساحقة من هؤلاء هم من فئة الجامعيين الذين يمكنهم مستواهم العلمي من الإدراك الجيد لأسئلة الاستمارة ومحتوياتها، وحرصهم على موضوعية إجاباتهم.

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب العمر

جدول رقم (07): يوضح توزيع المستجوبين حسب العمر

السن	التكرار والنسبة	
	ت	%
أقل من 30 سنة	5	4,7
بين 30 و 40 سنة	42	39,6
بين 41 و 50 سنة	26	24,5
بين 51 و 60 سنة	30	28,3
أكثر من 60 سنة	3	2,8
المجموع	106	100

ما يلاحظ من الجدول المبين لتوزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية بأن الأغلبية الساحقة يتجاوز سنها الثلاثين عاماً، حيث بلغ عددهم 101 عامل من مجموع 106، من بينهم 42 يتراوح سنهم بين (30 و 40 سنة)، و26 منهم بين (41 و 50 سنة) و30 منهم بين (51 و 60 سنة)، فيما تجاوز ثلاثة منهم 60 سنة، وهذا بنسبة (2,8%).

• عرض نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة

جدول رقم (08): يوضح توزيع المستجوبين حسب مدة الخدمة

التكرار والنسبة		مدة الخدمة
ت	%	
6	5,7	أقل من 5 سنوات
29	27,4	بين 5 و 10 سنوات
31	29,2	بين 11 و 15 سنة
40	37,7	16 سنة فأكثر
106	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن 40 مبحوثاً وهو ما يعادل (37,7%) من عينة الدراسة لديهم مدة خدمة تفوق 16 سنة تليها فئة من لديهم مدة خدمة تتراوح بين (11 و 15 سنة) وكان عددهم 31، وهذا بنسبة (29,2%)، وكانت نسبة من لديهم مدة خدمة أقل من 10 سنوات (33,1%) موزعين بين من لديهم أقل من 5 سنوات (5,7%) وبين (5 و 10 سنوات) (27,4%)، ويُستنتج بأن ما يقارب ثلثي المبحوثين (37,7+29,2) تتجاوز فترة تواجدهم بالمؤسسة 10 سنوات، وهو ما يدفعنا للاعتقاد بأن إجابات المبحوثين تتميز بموضوعية ومصداقية أكبر على اعتبار أن للأغلبية الساحقة من هؤلاء مدة خدمة طويلة بالمؤسسات محل الدراسة، مدعمة بكبر السن بما يؤكد معاشتهم لمشاريع تغيير عديدة.

6-2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الميدانية

سنتناول فيما يلي عرض محاور الدراسة عنصراً بعنصر من خلال عرض إجابات المبحوثين وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص إدراك تغير البيئة ومدى الاهتمام بمتابعتها وتحليلها.

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن طبيعة بيئة المؤسسات محل الدراسة، ومدى متابعة تغيراتها من جانب الإدارة.

جدول رقم (9): يوضح مدى الاهتمام بتغيرات البيئة من جانب المؤسسات						
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية الأهمية
18	تتميز البيئة الخارجية للمؤسسة بعدم الاستقرار	3,3585	1,25120	2,950	,004	دال (مرتفع) 04
19	تتميز البيئة الخارجية للمؤسسة بالتعقيد	3,1226	1,32882	,950	,344	غير دال (متوسط) 06
20	تمتلك الإدارة نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات عن بيئتها الخارجية	2,9811	1,12953	-,172	,864	غير دال (متوسط) 07
21	تهتم الإدارة بمتابعة تغيرات بيئتها الخارجية بصفة دائمة	3,4906	1,14014	4,430	,000	دال (مرتفع) 03
22	تهتم الإدارة بتحليل بيئتها الخارجية قبل إحداث التغيير (فرص وتهديدات)	3,5660	1,13824	5,120	,000	دال (مرتفع) 02
23	تعاني الإدارة من نقص المعلومات عن بيئتها الخارجية لتحديد العناصر الأكثر تأثيراً فيها	2,8491	1,20943	- 1,285	,202	غير دال (متوسط) 08
24	تهتم الإدارة بتحليل نقاط ضعفها ونقاط قوتها قبل إحداث التغيير	3,6415	1,12283	5,882	,000	دال (مرتفع) 01
25	لا تعاني الإدارة من نقص المعلومات عن بيئتها الداخلية (نقاط قوتها وضعفها)	3,3585	1,24356	2,968	,004	دال (مرتفع) 04
	المتوسط العام	3,2960	,58664	5,195	,000	دال (مرتفع)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغ (3,30) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يعني بأن إجابات الباحثين كانت في مجموعها ايجابية.

إذ يظهر أن المتوسط الحسابي لمعظم إجابات المبحوثين على الفقرات التي تضمنها هذا المحور كانت أكبر من الوسط الفرضي (أو المعياري) ماعدا فقرة (تمتلك الإدارة نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات عن بيئتها الخارجية) التي بلغ متوسطها الحسابي (2,98) وفقرة (تعاني الإدارة من نقص المعلومات عن بيئتها الخارجية لتحديد العناصر الأكثر تأثيرا فيها) التي بلغ متوسطها الحسابي (2,85)، وهما قريبتان كثيرا من المتوسط الفرضي.

وما يؤكد موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس مدى اهتمام المؤسسات بالتغيرات البيئية التي تحدث من حولها، هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (5,195) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وعلى العموم فإن إدراك المبحوثين لطبيعة البيئة الخارجية ومدى اهتمام الإدارة بمتابعة تغيراتها كان ايجابيا ومرتفعا وهو ناتج عن الشعور بعدم استقرار وتعقد البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة، وقيام الإدارة بمتابعة مستمرة لتغيرات هذه البيئة بقصد معرفة الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها، بالإضافة إلى اهتمامها بتحليل بيئتها الداخلية بقصد معرفة نقاط قوتها وضعفها، وعدم معاناتها من نقص المعلومات عن عناصر بيئتها الأكثر تأثيرا فيها وفي قرار إحداث التغيير التنظيمي.

وقد جاءت فقرة (تهتم الإدارة بتحليل نقاط ضعفها ونقاط قوتها قبل إحداث التغيير) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لعبارات هذا المحور، أي التي لاقت أكثر درجات القبول لدى المبحوثين، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (3,64)، ثم تلتها عبارة (تهتم الإدارة بتحليل بيئتها الخارجية قبل إحداث التغيير) (فرص وتهديدات) التي بلغ متوسطها الحسابي (3,57)، ثم عبارة (تهتم الإدارة بمتابعة تغيرات بيئتها الخارجية بصفة دائمة) بمتوسط حسابي (3,49)، وجاءت فقرة (تمتلك الإدارة نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات عن بيئتها الخارجية) في المرتبة ما قبل الأخيرة، وفقرة (تعاني الإدارة من نقص المعلومات عن بيئتها الخارجية لتحديد العناصر الأكثر تأثيرا فيها) في المرتبة الأخيرة وهذا بمتوسط حسابي قدره (2,98)، و(2,85) على التوالي، وهي أقل من المتوسط الفرضي حيث كانت درجات قبولها لدى المبحوثين متوسطة.

واستنادا إلى عدم موافقة بعض المبحوثين عن السؤال المتعلق بامتلاك المؤسسة لنظام معلومات من عدمه، فهذا لا يعني عدم سعي الإدارة للبحث عن المعلومات ومتابعة التغيرات البيئية (وهو ما أظهرته الفقرات ذات المتوسطات الحسابية الأعلى في هذا المحور)، حيث صرح لنا بعض من أجرينا معهم مقابلات بأنه على الرغم من عدم امتلاك المؤسسة لنظام معلومات قائم بذاته من خلال وجود مسؤول معين وبمهام معينة على مستوى الهيكل التنظيمي، فإن هذا لا يعني عدم متابعة التغيرات البيئية، بل إن الكثير من الرؤساء يشعرون بمسؤولية توفير المعلومات للجهات المعنية كل في مجاله، وهي المعلومات التي عادة ما يتم تداولها ومناقشتها من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تتم عادة على مستوى المؤسسة.

ولعل ما يشير إلى وجود نظام معلومات سواء بصفة رسمية أو غير رسمية هو إجابات المبحوثين عن سؤال حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية قبل إحداث التغيير، أي مدى الاستعداد والتحضير والتخطيط للتغيير الذي تزمع المؤسسة القيام به من خلال البحث عن المعلومات وتحليلها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، حيث صرح ما يقارب ثلثي المبحوثين بأن المؤسسة تقوم فعلا بتحليل البيئة الخارجية قبل إحداث التغيير، وما يقارب نصف المبحوثين صرح بأن المؤسسة لا تعاني من نقص المعلومات عن العناصر الأكثر تأثيرا في هذه البيئة.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير من جانب الإدارة في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (10): يوضح مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير في المؤسسات							
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى دلالة	القرار (مستوى القبول)	الأهمية النسبية
42	تهيئة الظروف قبل إحداث التغيير	3,4906	1,25163	4,035	,000	دال (مرتفع)	5
43	بناء رؤية التغيير على أساس تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	3,5283	1,10589	4,918	,000	دال (مرتفع)	4
44	بناء رؤية التغيير على أساس تشخيص البيئة الداخلية	3,7547	,95430	8,142	,000	دال (مرتفع)	1
45	بناء خطة مكتوبة عن رؤية التغيير	3,4434	1,04271	4,378	,000	دال (مرتفع)	6
46	صياغة رؤية التغيير ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة	3,6038	1,00171	6,206	,000	دال (مرتفع)	2
47	تحديد المعوقات التي قد تواجه التغيير والتخطيط لمعالجتها	3,5849	1,00350	6,001	,000	دال (مرتفع)	3
48	عموما تعتقد الإدارة بأنه لا يمكن التخطيط للتغيير بسبب التغيير السريع في البيئة الخارجية	3,0377	1,08605	,358	,721	غير دال (متوسط)	7
	المجموع	3,4919	,73350	6,905	,000	دال (مرتفع)	

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة مع المتوسط الفرضي (03).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغت (3,49) والانحراف المعياري (0,73)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (3). ويتبين أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا المحور كانت أكبر من الوسط الفرضي بما فيها ذات المتوسط الحسابي الأدنى والتي تشير إلى استحالة التخطيط للتغيير بسبب شدة التغيير الذي تعرفه البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة. وما يؤكد موافقة الباحثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (6,905) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وعليه فإن هناك إجماعاً في إجابات الباحثين بالموافقة على أن الإدارة وفي سبيل ضمان نجاح التغيير نجدها تعكف على تهيئة الظروف اللازمة لذلك، وإعداد رؤية عن التغيير المنشود تتضمن الأهداف المسطرة وآليات بلوغها، وبالتالي كانت آراؤهم ايجابية ومرتفعة وهذا الاتجاه ناتج عن تهيئة الظروف قبل إحداث التغيير، وبناءً على رؤية واضحة للتغيير مُعدة على أساس تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتشخيص البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وهي الرؤية التي يتم صياغتها في خطة مكتوبة ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي قد تواجه التغيير والتخطيط لكيفية معالجتها.

وقد حققت فقرة (بناء رؤية التغيير على أساس تشخيص البيئة الداخلية) أكثر درجات القبول لدى الباحثين، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (3,75) ثم تلتها فقرة (صياغة رؤية التغيير ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة) بمتوسط حسابي قدره (3,60)، ثم فقرة (تحديد المعوقات التي قد تواجه التغيير والتخطيط لمعالجتها) ثم فقرة (بناء رؤية التغيير على أساس تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات) وهذا بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي (3,58)، (3,53). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت فقرة (عموماً تعتقد الإدارة بأنه لا يمكن التخطيط للتغيير بسبب التغيير السريع في البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي (3,04) وانحراف معياري (1,09) وهي غير دالة بدرجة متوسطة كون أن مستوى الدلالة بلغ (0,721) وتعني موافقة الباحثين على الفقرة السلبية، أي على الرغم من شدة تغير البيئة، فإن هذا لا يمنع الإدارة من تهيئة ظروف التغيير والتخطيط له.

وتأسيساً على البيانات أعلاه، وبناءً على إجابات الباحثين في المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية، فقد تأكد قيام الإدارة قبل إحداث التغيير بتهيئة الظروف اللازمة لإنجاحه خاصة من خلال الانطلاق من الإمكانيات الذاتية والداخلية للمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية، ثم بناء رؤية عن التغيير الذي ترغب في تحقيقه وتحديد متطلبات نجاحه.

- عرض وتحليل آراء الباحثين بخصوص ترتيب العوامل البيئية الأكثر متابعة من جانب الإدارة

يبين الجدول الموالي آراء المبحوثين بخصوص الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة وترتيبها حسب درجة تغيرها.

جدول رقم (11): يوضح ترتيب العوامل البيئية الأكثر تغيراً														
التغيرات التكرار والنسبة		المرتبة 1		المرتبة 2		المرتبة 3		المرتبة 4		المرتبة 5		المرتبة 6		دون اجابة
الفقرات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تغير البيئة التكنولوجية		20,8	22	20,8	22	17,0	18	10,4	11	11,3	12	7,5	8	12,3
تغير البيئة السياسية		6,6	7	11,3	12	12,3	13	17,9	19	14,2	15	25,5	27	12,3
تغير البيئة القانونية		17,0	18	8,5	9	27,4	29	17,0	18	12,3	13	7,5	8	10,4
تغير البيئة الاقتصادية		46,2	49	11,3	12	8,5	9	3,8	4	6,6	7	13,2	14	10,4
تغير البيئة الاجتماعية		6,6	7	19,8	21	17,0	18	22,6	24	17,0	18	5,7	6	11,3
تغير البيئة الثقافية		18,9	20	5,7	6	8,5	9	7,5	8	16,0	17	29,2	31	14,2
أخرى		2,8	3	00	00	0,9	1	0,9	1	0,9	1	2,8	3	91,5

بسؤال المبحوثين عن أهم مظاهر التغير التي تمس المتغيرات البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسات محل الدراسة الميدانية، ومطالبتهم بترتيبها حسب أهميتها من 1 إلى 6 حيث تمنح درجة 1 للأكثر أهمية و6 للأقل أهمية، فقد لوحظ أن "تغير البيئة لاقصادية" قد جاء في المرتبة الأولى حيث ذُكر 49 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (46,2%) و 12 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (11,3%) و 9 مرات في المرتبة الثالثة بنسبة (8,5%) أي ما مجموعه 70 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (66%)، وجاء في المرتبة الثانية من حيث إدراك سرعة التغير في نظر المبحوثين "تغير البيئة التكنولوجية" حيث ذُكر 22 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (20,8%) و 22 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (20,8%) و 18 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (17%) أي ما مجموعه 62 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (58,6%).

وفي المرتبة الثالثة جاء ذكر "تغير البيئة القانونية" حيث ذُكر 18 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (17%) و9 مرات في المرتبة الثانية بنسبة (8,5%) و29 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (27,4%) أي ما مجموعه 56 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (52,9%).

وجاء في المرتبة الرابعة "تغير البيئة الاجتماعية" حيث جاء ذكرها 46 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (43,4%) ثم "تغير البيئة الثقافية" في المرتبة الخامسة بمجموع 35 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (33,1%) وأخيرا "تغير البيئة السياسية" في المرتبة السادسة بـ 32 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (30,2%).

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص ترتيب مشاريع التغيير التي قامت بها

المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية

يبين الجدول الموالي آراء المبحوثين بخصوص ترتيب مشاريع التغيير التي قامت بها المؤسسة

خلال السنوات القليلة الماضية.

جدول رقم (12): يوضح مشاريع التغيير التي قامت بها المؤسسات خلال السنوات القليلة الماضية															
التغيرات التكرار والنسبة		المرتبة 1		المرتبة 2		المرتبة 3		المرتبة 4		المرتبة 5		المرتبة 6		دون اجابة	
الفقرات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الجودة الشاملة		45	4,42	14	2,13	13	3,12	6	7,5	9	5,8	16	1,15	3	8,2
تكنولوجيات الاعلام والاتصال		11	4,10	20	9,18	21	8,19	20	9,18	18	17	14	2,13	2	9,1
الإدارة البيئية		18	17	20	9,18	17	16	11	4,10	17	16	17	16	6	7,5
الهيكل التنظيمي		15	2,14	24	6,22	17	16	11	24	15	2,14	9	8,5	2	9,1
الهندرة		8	5,7	13	3,12	14	2,13	13	3,12	15	2,14	40	7,37	3	8,2
المسؤولية الاجتماعية		11	4,10	7	6,6	18	17	23	7,21	12	3,11	31	2,29	4	8,3
أخرى		2	9,1	-	-	1	0,9	1	9,0	1	9,0	4	8,3	97	5,91

بسؤال الباحثين عن أهم التغييرات التي قامت بها الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ومطالبتهم بترتيبها حسب أهميتها من 1 إلى 6، حيث تمنح درجة 1 للأكثر أهمية و6 للأقل أهمية، فقد لوحظ أن "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ذُكر 45 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (42,5%) و14 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (13,2%) و13 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (5,7%) وهذا بمجموع 72 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (67,9%)، وتلى إدارة الجودة الشاملة "تغيير الهيكل التنظيمي" حيث ذُكر 15 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (22,6%) و24 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (16%) و17 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (17%) وهذا بمجموع 56 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (52,8%).

في المرتبة الثالثة من حيث اهتمام المؤسسات محل الدراسة جاءت "تطبيق الإدارة البيئية" حيث ذُكرت 18 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (18,9%) و20 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (16%) و17 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (10,4%) وهذا بمجموع 55 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (51,9%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة "تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال" حيث ذُكر 52 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (49,1%): 11 مرة في المرتبة الأولى بنسبة (18,9%) و20 مرة في المرتبة الثانية بنسبة (19,8%) و21 مرة في المرتبة الثالثة بنسبة (18,9%)، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة "تبني نهج المسؤولية الاجتماعية" حيث جاء ذكرها 36 مرة ضمن المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (34%)، وكانت "الهندرة" في آخر مداخل التغيير اعتماداً من جانب المؤسسات المبحوثة (بمعنى أقل أهمية)، حيث ذُكرت 35 مرة في المراتب الثلاثة الأولى بنسبة (34%).

• عرض وتحليل آراء الباحثين بخصوص الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن العوامل التي كانت في نظر الباحثين الأكثر دفعا للمؤسسات على إحداث التغيير في السنوات القليلة الماضية.

جدول رقم (13): يوضح الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير						
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية الأهمية
27	تغير البيئة التكنولوجية	3,8113	1,15563	7,228	,000	دال (مرتفع) 3
28	تغير البيئة القانونية	3,3208	1,10881	2,978	,004	دال (مرتفع) 6
29	تغير البيئة الاقتصادية	4,2075	,91253	13,624	,000	دال (مرتفع) 1
30	تغير البيئة لاجتماعية	3,3396	1,06804	3,274	,001	دال (مرتفع) 5
31	تغير البيئة الثقافية	2,7736	1,22888	-1,897	,061	غير دال (متوسط) 8
32	اختلالات داخلية	3,0094	1,19120	,082	,935	غير دال (متوسط) 7
33	إرادة الإدارة العليا في التحسين والتطور	4,0283	1,12510	9,410	,000	دال (مرتفع) 2
34	انخفاض الحصة السوقية	3,4434	1,18788	3,843	,000	دال (مرتفع) 4
35	أخرى حدد	3,0660	,46330	1,468	,145	غير دال (متوسط) 8
	المجموع العام	3,4917	,53654	9,436	,000	دال (مرتفع)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3,49) والانحراف المعياري (0,73)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (3).

ويتبين أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا المحور كانت أكبر من الوسط الفرضي ماعدا الفقرة التي تشير إلى تغير البيئة الثقافية التي بلغ متوسطها الحسابي (2,77) وانحراف معياري قدره (1,23) حيث لم تحظ هذه العبارة بموافقة كبيرة من طرف الباحثين.

وما يؤكد موافقة المبحوثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (9,436) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وقد حققت فقرة (تغير البيئة الاقتصادية) أكثر درجات القبول لدى المبحوثين الذين يرون في التغيير الذي يحدث على مستوى هذا المتغير البيئي أهم الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسة إلى إحداث التغيير التنظيمي خلال السنوات القليلة الماضية، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (4,21) ثم تلتها من حيث ضغط الأسباب فقرة (إرادة الإدارة العليا في التحسين والتطور) بمتوسط حسابي قدره (4,03)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة فقرة (تغير البيئة التكنولوجية) بمتوسط حسابي قدره (3,81)، ثم فقرة (انخفاض الحصة السوقية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,44)، ثم فقرة (تغير البيئة لاجتماعية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,34).

أما الفقرات التي أشارت إلى (تغير البيئة القانونية) و (اختلالات داخلية) و(تغير البيئة الثقافية)، فقد جاءت في المراتب الثلاثة الأخيرة من حيث اعتبارها ضغوطاً على المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي وهذا بمتوسطات حسابية (3,32)، (3,01)، (2,77) على التوالي.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص الأهداف التي سعت إليها المؤسسات من خلال إحداث التغيير التنظيمي

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن الأهداف التي سطرته المؤسسات من خلال إحداث التغيير التنظيمي بحسب آراء المبحوثين.

جدول رقم (14): يوضح الهدف من عملية إحداث التغيير							
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية	الأهمية النسبية
12	الخروج من أزمة حلت بالمؤسسة	3,1792	1,40609	1,312	,192	غير دال (متوسط)	4
13	تحقيق رد فعل لحالة استعجاليه واجهت المؤسسة	3,1132	1,38922	,839	,403	غير دال (متوسط)	6
14	تحقيق مكاسب في المدى المتوسط والبعيد	4,1509	1,01223	11,706	,000	دال (مرتفع)	1
15	المحافظة على بقاء المؤسسة	4,1226	1,07529	10,749	,000	دال (مرتفع)	2
16	المبادرة لتحقيق التميز (تحسين وإبداع في المنتجات والخدمات (...)	4,0660	1,11500	9,844	,000	دال (مرتفع)	3
17	أهداف أخرى أذكرها	3,1415	,55957	2,604	,011	دال (مرتفع)	5
	المجموع	3,7264	,72890	10,261	,000	دال (مرتفع)	

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3,73) والانحراف المعياري (0,73) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3).

إذ يتبين أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا المحور كانت أكبر من الوسط الفرضي، في إشارة إلى موافقة المبحوثين.

وما يؤكد موافقة المبحوثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس الهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسات هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (10,261) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

ومن حيث الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور من الدراسة، فقد جاءت الفقرة المعبرة على أن التغيير يهدف إلى (تحقيق مكاسب في المدى المتوسط والبعيد) في المرتبة الأولى، حيث سجلت أكبر درجات القبول وقدر متوسطها الحسابي بـ (4,15) متجاوزاً بكثير الوسط الفرضي، ثم تلاها هدف (المحافظة على بقاء المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (4,12)، وجاء في المرتبة الثالثة هدف

(المبادرة لتحقيق التميز من خلال التحسين والإبداع في المنتجات والخدمات ...) بمتوسط حسابي قدره (4,07).

والفقرات التي تشير إلى أن الهدف من التغيير الذي قامت به المؤسسة في السنوات القليلة الماضية هو (الخروج من أزمة حلت بالمؤسسة) و(تحقيق رد فعل لحالة استعجاله واجهت المؤسسة) فقد جاءت في المراتب الأخيرة حسب آراء المبحوثين، حيث سجلت متوسطات حسابية قدرها (3,18) و(3,11) على التوالي.

وتشير هذه النتائج إلى أن مدلول الأهداف الثلاثة الأولى لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة لا يتطابق مع التغيير الإيجابي أو العمل بمنطق رد الفعل، بل هي أهداف تركز أكثر على مدى يتجاوز المدى القصير.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص مفهوم التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن مفهوم التغيير الذي يتبناه السؤلين في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (15): يوضح مفهوم التغيير لدى مسؤولي المؤسسات							
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول)	الأهمية النسبية
36	عملية ضرورية لضمان الاستمرارية	4,2358	,90028	14,133	,000	دال (مرتفع)	1
37	انتقال من وضع سيئ إلى وضع أفضل	3,8774	1,16048	7,784	,000	دال (مرتفع)	5
38	عملية ينبغي القيام بها بشكل مستمر	3,9245	1,03921	9,159	,000	دال (مرتفع)	3
39	عملية ينبغي التخطيط لها	3,9528	1,05453	9,303	,000	دال (مرتفع)	2
40	عمل مستمر لا يمكن من دونه تحقيق النمو المطلوب	3,9151	,93725	10,052	,000	دال (مرتفع)	4
41	عدد مبادرات التغيير التي قامت بها الإدارة خلال الآونة الأخيرة تُعد كافية	2,6132	,96185	-4,140	,000	دال (منخفض)	6
	المجموع	3,7531	,68977	11,242	,000	دال (مرتفع)	

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور من الدراسة قد بلغ (3,75) والانحراف المعياري (0,69) وهو أكبر بكثير من الوسط الفرضي (3).
ويتبين من البيانات اعلاه أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا المحور كانت أكبر من الوسط الفرضي ماعدا الفقرة المتعلقة بمدى كفاية عدد مرات التغيير الذي أحدثته المؤسسة خلال السنوات الأخيرة والتي كان متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي.
وعليه فإن هناك شبه إجماع في إجابات الباحثين بالتأكيد على المفهوم الحقيقي للتغيير الذي تتبناه المؤسسات من حيث أنه لا ينحصر فقط في كونه رد فعل لتغيرات البيئة الخارجية، بل هو قناعة على أنه عملية ضرورية لضمان البقاء، وعملية ينبغي القيام بها بشكل مستمر والسهر على التخطيط لها لتجنب العمل في الظروف الاضطرارية والاستعجالية والقيود المفروضة، كما ينظر للتغيير بأنه عمل مستمر لا يمكن من دونه تحقيق النمو المطلوب، وأنه على الرغم من قيام المؤسسة بالتغيير أكثر من مرة فإنها لا تزال غير كافية، وأن عليها القيام بمزيد من التغيير في المستقبل.

وما يؤكد موافقة الباحثين على الفقرات المقترحة لمعرفة مفهوم التغيير لدى مسؤولي المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (11,24) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

ومن حيث الترتيب النسبي لفقرات هذا المحور من الدراسة، فقد جاءت فقرة (بأن التغيير ضروري لضمان الاستمرارية) في المرتبة الأولى من أكثر درجات القبول لدى الباحثين، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (4,23) متجاوزا بكثير الوسط الفرضي، ثم تلتها فقرة (بأن التغيير عملية ينبغي التخطيط لها) وعدم الارتجال في القيام بها أو العمل تحت وطأة الاستعجال وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,95)، ثم فقرة (ضرورة القيام بالتغيير بشكل مستمر) ثم فقرة (بأنه عمل مستمر لا يمكن من دونه تحقيق النمو المطلوب) وهذا بمتوسطات حسابية قدرها (3,92) و(3,91) على التوالي.

وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت فقرة (بأن التغيير هو انتقال من وضع سيئ إلى وضع أفضل) بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (1,16)، وهذا يدل على أن الكثير من الباحثين لا ينظرون للتغيير كألية للخروج من الأزمة (الوضع السيئ)، وأنه ليس من الضروري أن تكون

المؤسسة تعاني من اختلالات وأزمات حتى تفكر في التغيير، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة حسب الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور عبارة (عدد مبادرات التغيير التي قامت بها الإدارة خلال الآونة الأخيرة تُعد كافية) بمتوسط حسابي قدره (2,61) وانحراف معياري (0,96) وقيمة "t" - (4,14) وهي دالة على اعتبار انها عبارة أو فقرة سلبية تشير في معناها بأنه على الرغم من قيام المؤسسة بإحداث التغيير في العديد من المرات إلا أنها ليست بالعدد الكافي الذي يساير حدة التغيرات التي تعرفها البيئة المحيطة بالمؤسسة.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص أكثر التغييرات التي قامت بها الإدارة في الآونة الأخيرة

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن أكثر التغييرات التي قامت بها الإدارة في الآونة الأخيرة.

جدول رقم (16): يوضح التغييرات الأكثر إحداثا في المؤسسات							
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول)	الأهمية النسبية
1	رؤية المؤسسة	3,8113	,99631	8,384	,000	دال (مرتفع)	3
2	استراتيجية المؤسسة	4,0472	,93993	11,470	,000	دال (مرتفع)	1
3	ثقافة المؤسسة	3,3113	1,08989	2,941	,004	دال (مرتفع)	9
4	سلوكيات الأفراد	3,3962	1,22419	3,332	,001	دال (مرتفع)	8
5	التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج	3,9057	,96143	9,698	,000	دال (مرتفع)	2
6	تكنولوجيات الإعلام والاتصال	3,4528	1,15579	4,034	,000	دال (مرتفع)	7
7	أنماط التسيير	3,6226	,98998	6,475	,000	دال (مرتفع)	6
8	الهيكل التنظيمي	3,6792	1,07391	6,512	,000	دال (مرتفع)	5
9	طرق وإجراءات العمل	3,6981	1,02511	7,011	,000	دال (مرتفع)	4
10	أخرى حدد	3,0377	,30627	1,269	,207	غير دال (متوسط)	10
	المجموع	3,6583	,66308	10,221	,000	دال (مرتفع)	

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معدل المتوسط الحسابي قد بلغ (3,66) والانحراف المعياري (0,66) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وقد كانت الأوساط الحسابية لكل فقرات هذا المحور إيجابية وأكبر من الوسط الفرضي، وتراوح بين (4,05) و(3,04).

وما يؤكد موافقة الباحثين على الفقرات المقترحة لمعرفة أكثر مجالات التغيير إحداثا خلال السنوات القليلة الماضية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (10,22) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وقد اقترحنا أهم المجالات التي يصيبها التغيير على مستوى مختلف المؤسسات كما تقول بذلك العديد من الدراسات النظرية، وكانت كل الإجابات موافقة على العبارات المقترحة وبدرجات مرتفعة في إشارة إلى أن اغلب المؤسسات محل الدراسة والتي قامت بعمليات تغيير عديدة خلال السنوات الأخيرة، قد مست العديد من الجوانب داخل المؤسسة ولكن بدرجات مختلفة.

ومن أكبر المجالات التي مسها التغيير حسب الباحثين هو استراتيجية المؤسسة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,05) وهي الفقرة التي لاقت أكثر درجات القبول لدى الباحثين حيث تجاوزت قيمتها الوسط الفرضي بدرجة كبيرة، وتلتها في المرتبة الثانية الإجابات التي أشارت إلى أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة في الآونة الأخيرة قد مست التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أي العمل على تعويض الآلات والتجهيزات بأخرى أكثر تطورا، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,90)، ثم جاء في المرتبة الثالثة رؤية المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3,81)، ثم جاءت ثلاثة مجالات متقاربة من حيث درجة موافقة آراء الباحثين بخصوصها حيث سجلت متوسطات حسابية متقاربة وهي طرق وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي، وأنماط التسير والتي كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3,70)، (3,68)، (3,62)، وتلاها التغيير من خلال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال الذي بلغ متوسطه الحسابي (3,45).

وحسب إجابات الباحثين فإن كل من ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد قد كانت أقل المجالات التي مستها التغييرات التي قامت بها المؤسسة خلال الآونة الأخيرة، حيث كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى من مجموع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور، والتي بلغت (3,4) عن

(سلوكيات الأفراد) و(3,31) عن (ثقافة المؤسسة)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً أقل من جانب إدارات المؤسسات التي خضعت للدراسة لهذين المجالين.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص قيادة ومتابعة التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن قيادة ومتابعة التغيير خلال السنوات القليلة الماضية.

جدول رقم (17): يوضح قيادة ومتابعة التغيير							
الرقم النسبية	الأهمية النسبية	القرار (مستوى القبول)	مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم الفقرات
5		دال (مرتفع)	,000	4,242	1,23632	3,5094	66 تعيين فريق لقيادة التغيير
4		دال (مرتفع)	,000	6,117	1,12734	3,6698	67 وضع مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير
2		دال (مرتفع)	,000	6,874	1,05980	3,7075	68 متابعة سير مشروع التغيير
3		دال (مرتفع)	,000	6,039	1,17403	3,6887	69 تنظيم اجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير
1		دال (مرتفع)	,000	6,186	1,19327	3,7170	70 إجراء التعديلات اللازمة عند اكتشاف الأخطاء
		دال (مرتفع)	,000	6,532	1,03793	3,6585	المجموع

في إطار التأكد من التخطيط لعملية التغيير وجهت أسئلة للمبحوثين تتعلق بمتابعة تنفيذ برامج التغيير ومدى توقع حدوث أخطاء أو عقبات تحول دون التنفيذ السليم، وتحديد كيفية مواجهتها بشكل مسبق بالإضافة إلى تقييم نتائج التغيير.

ويبين الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور من الدراسة قد بلغ (3,66) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها هذا المحور بين (3,72) و(3,51) وهي كلها أكبر من الوسط الفرضي.

وما يؤكد موافقة الباحثين عموماً على الفقرات المقترحة لمعرفة مدى وجود قيادة ومتابعة لعمليات التغيير التي قامت بها المؤسسات محل الدراسة الميدانية خلال السنوات القليلة الماضية هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (6,53) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وعليه فإن هناك إجماع في إجابات الباحثين بالتأكيد على متابعة الإدارة لسير عملية التغيير والاستمرار في تقييم نتائجه، من خلال تعيين فريق من المدراء والمسيرين لقيادة مشروع التغيير والسهر على مواجهة المشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير المشروع، بالإضافة إلى وضع مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذه عبر الاجتماعات التقييمية التي تنظم بصفة دورية.

ومن حيث الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور من الدراسة، فقد جاءت فقرة (إجراء التعديلات اللازمة عند اكتشاف الأخطاء) في المرتبة الأولى حيث حظيت بأكثر إجابات القبول من طرف الباحثين، بتسجيلها أعلى متوسط حسابي قدره (3,72) متجاوزاً المتوسط الحسابي العام والوسط الفرضي، ثم تلتها فقرة (متابعة سير مشروع التغيير) وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,71)، ثم فقرة (تنظيم اجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير) ثم فقرة (وضع مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير) وهذا بمتوسطات حسابية قدرها (3,69) و(3,67) على التوالي.

وعلى الرغم من أهمية وجود قيادة إدارية تشرف على إدارة مشاريع التغيير التي تباشرها المؤسسة وتتابع سير تنفيذها، فإن هذه العبارة قد سجلت أدنى متوسط حسابي من مجموع الفقرات التي اعتمدت لقياس هذا المحور من الدراسة، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,88) وانحراف معياري (1,24).

• عرض وتحليل آراء الباحثين بخصوص مدى تحفيز الأفراد من قبل الإدارة على قبول التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن مدى تحفيز الأفراد من قبل الإدارة على قبول التغيير.

جدول رقم (18): يوضح تحفيز الأفراد على قبول التغيير						
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية الأهمية
49	تحسيس الأفراد أنهم أساس نجاح مشروع التغيير	3,7358	1,28213	5,909	,000	دال (مرتفع) 1
50	تشجيع السلوكيات الجديدة المدعمة للتغيير	3,6509	1,20351	5,569	,000	دال (مرتفع) 2
51	معاينة الذين لم يلتزموا بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير	3,0660	1,14865	,592	,555	غير دال (متوسط) 4
52	إزالة المعوقات في سبيل تحقيق التغيير	3,5660	1,12985	5,158	,000	دال (مرتفع) 3
	المجموع	3,5047	,90631	5,734	,000	دال (مرتفع)

بسؤال الباحثين عما إذا كانت الإدارة تقوم بتحفيز وتشجيع الأفراد العاملين على قبول التغيير، ومدى ممارسة التهديد لإجبارهم على قبول التغيير والعمل على تنفيذه، فقد كانت إجاباتهم موافقة على العبارات الدالة على تحفيز الأفراد من خلال التشجيع والتحفيس والتسهيل، فيما رُفضت الفقرة المعبرة على استعمال التهديد والعقاب في إجبار الأفراد على قبول التغيير.

إن الجدول أعلاه يبين أن قيمة المتوسط الحسابي المتعلق بهذا المحور قد بلغت (3,50) والانحراف المعياري (0,91) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها هذا المحور بين (3,73) و(3,07) وهي كلها أكبر من الوسط الفرضي. وباستبعاد الفقرة السلبية المتعلقة (بمعاينة الذين لم يلتزموا بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير) فإن المتوسط الحسابي الكلي يرتفع إلى (3,60).

وما يؤكد موافقة الباحثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس مدى تحفيز الأفراد على قبول التغيير هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (5,73) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

ومن حيث الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور من الدراسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى أي التي سجلت أعلى مستويات القبول الفقرة التي تشير إلى (تحسيس الأفراد أنهم أساس نجاح مشروع

التغيير) من خلال إشعارهم بأنهم عناصر أساسية في المؤسسة وفي نجاح عمليات التغيير التي تبادر بها الإدارة، لأن المتوسط الحسابي لها كان الأعلى (3,73) مقارنة بباقي المتوسطات، في حين كانت المرتبة الأخيرة للفقرة التي تشير إلى (معاينة الذين لم يلتزموا بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير) حيث سجلت أدنى متوسط حسابي (3,07)، أما بقية الفقرات الأخرى فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين أعلى وأدنى متوسط حسابي.

وبغرض معرفة مدى إشراك الإدارة للأفراد في المسائل التي تتعلق بمشاريع التغيير، فقد صيغت مجموعة من الفقرات التي تقيس آراء المبحوثين فيما تقوم به الإدارة من توفير فرص المشاركة والغاية من ذلك.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص مشاركة الأفراد في التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن مشاركة الأفراد في قرارات التغيير.

الرقم	جدول رقم (19): يوضح المشاركة في التغيير					
	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية
53	تشخيص المشاكل التي استدعت إحداث التغيير	3,5849	1,18617	5,077	,000	دال (مرتفع) 2
54	البحث عن الحلول للمشاكل التي استدعت إحداث التغيير	3,5849	1,17001	5,147	,000	دال (مرتفع) 1
55	عند شعورها بمقاومتهم للتغيير	3,1604	1,14756	1,439	,153	غير دال (متوسط) 3
56	أهداف أخرى، أذكرها	3,0849	,55408	1,578	,118	غير دال (متوسط) 4
	المجموع	3,4434	1,01806	4,484	,000	دال (مرتفع)

بسؤال المبحوثين عما إذا كانت الإدارة تعطي الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في القرارات

الخاصة بمشاريع التغيير وتوقيت الأخذ باقتراحاتهم والغاية من ذلك، فقد كانت إجابات المسؤولين

موافقة بدرجة عالية عن عبارتين وبدرجة موافقة متوسطة على عبارة واحدة وهي الخاصة بعدم لجوء الإدارة إلى إشراك العمال والأخذ باقتراحاتهم إلا عند خشيتها من مقاومتهم للتغيير وإمكانية إفشاله، حيث يبين الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي المتعلق بهذا المحور قد بلغت (3,44) وهي أكبر من الوسط الفرضي (3)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها هذا المحور، بين (3,58) و (3,08) وهي كلها أكبر من الوسط الفرضي.

وما يؤكد موافقة الباحثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس هذا المحور هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (4,484) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

ومن حيث الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور من الدراسة، فقد جاءت فقرة (البحث عن الحلول للمشاكل التي استدعت إحداث التغيير) كواحدة من أهم الغايات التي سعت من خلالها الإدارة إلى إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3,58) وانحراف معياري (1,17)، وفي المرتبة الثانية من حيث الغاية من المشاركة جاءت فقرة (تشخيص المشاكل التي استدعت إحداث التغيير)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3,58) وانحراف معياري (1,19)، في حين حظيت إجابات الباحثين عن الدافع لهذه العملية هي (عند شعورها بمقاومتهم للتغيير) بدرجة موافقة أقل مقارنةً بباقي فقرات المحور، وهذا يعني عدم موافقة الباحثين على هذه العبارة حيث كان القرار غير دال بدرجة متوسط.

• عرض وتحليل آراء الباحثين بخصوص دور الاتصال خلال عمليات التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن دور الاتصال في التغيير.

جدول رقم (20): يوضح دور الاتصال في التغيير						
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول) النسبية الأهمية
57	دفع العمال باتجاه الشعور بالحاجة للتغيير	3,5849	1,05891	5,687	,000	دال (مرتفع) 2
58	ضمان وصول المعلومات عن التغيير للأفراد في كل المستويات	3,5943	1,11080	5,509	,000	دال (مرتفع) 1
59	التركيز على شرح أسباب التغيير أكثر من شرح نتائج التغيير	3,4434	1,04271	4,378	,000	دال (مرتفع) 4
60	التركيز على الاتصالات الشفهية أكثر من الاتصالات الكتابية	3,5189	1,09745	4,868	,000	دال (مرتفع) 3
	المجموع	3,5259	,79801	6,786	,000	دال (مرتفع)

وبسؤال المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة الميدانية عن الدور الذي أسند للعملية الاتصالية خلال فترات التغيير وعن أي أدوات الاتصال الأكثر استعمالاً، فقد كانت إجابات المسؤولين موافقة بدرجة عالية عن كل الفقرات التي تضمنها هذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المقترحة بين (3,44) و(3,59) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (3,52) وهو أكبر من حيث القيمة من الوسط الفرضي (3) بشكل معنوي وفقاً لاختبار "t" والذي بلغ (6,79).

ويبين الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة (ضمان وصول المعلومات عن التغيير للأفراد في كل المستويات) قد جاءت في المرتبة الأولى ضمن محور الدراسة المتعلق بدور الاتصال قبل وخلال تنفيذ مشروع التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,59) والانحراف المعياري (1,11) في إشارة إلى التأكيد من جانب الإدارة على إعلام وتبليغ مجموع الأفراد العاملين مهما كانت مستوياتهم التنفيذية حرصاً منها على ربط الاتصال بينها وبين المكلفين بتنفيذ التغيير وسعيها منها لكسب موافقتهم وتأييدهم له.

وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ضمن هذا المحور عبارة (دفع العمال باتجاه الشعور بالحاجة للتغيير) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,58) والانحراف المعياري (0,06) في حين كانت المرتبة الثالثة لعبارة (التركيز على الاتصالات الشفهية أكثر من الاتصالات الكتابية) والمرتبة الرابعة لعبارة (التركيز على شرح أسباب التغيير أكثر من شرح نتائج التغيير) بمتوسط حسابي قدره (3,52) و(3,44) على التوالي.

وعن الدور الذي اسند لعملية التكوين في التغيير التنظيمي وسعي الإدارة لاستعمال هذه الأداة للتحضير والتخطيط للتغيير والتقليل من درجة تخوف الأفراد من كل جديد تحمله المشاريع المراد تطبيقها واحتمال المقاومة والرفض من جانبهم، فقد صيغت مجموعة من الفقرات التي تقيس آراء المبحوثين في هذا المجال، وهو ما يظهره الجدول الموالي.

• عرض وتحليل آراء المبحوثين بخصوص دور التكوين في التغيير

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن الدور الذي يلعبه التكوين في تهيئة الافراد للتغيير وتقليل مقاومتهم.

جدول رقم (21): يوضح دور التكوين في التغيير						
الرقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار (مستوى القبول)	الأهمية النسبية
61	3,6321	1,14912	5,663	,000	دال (مرتفع)	2
62	3,7170	1,13603	6,498	,000	دال (مرتفع)	1
63	3,6038	1,07508	5,782	,000	دال (مرتفع)	4
64	3,6321	1,22144	5,328	,000	دال (مرتفع)	3
65	3,3113	1,15769	2,769	,007	دال (مرتفع)	5
المجموع	3,5792	,99098	6,018	,000	دال (مرتفع)	

يظهر الجدول أعلاه آراء المبحوثين بخصوص كيفية استعانة الإدارة بالتكوين في التحضير للتغيير وتقليل مقاومة الافراد له، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3,58) والانحراف المعياري (0,99)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (3). وما يؤكد موافقة المبحوثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس دور التكوين هو قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (6,02) وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (105) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

وكانت كل المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور أكبر من الوسط الفرضي وبدرجات متقاربة فيما بينها ماعدا ما يتعلق بعبارة (إعداد برامج التدريب للتقليل من حدة المقاومة) التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,31) والانحراف المعياري (1,16).

وقد جاءت في المرتبة الأولى ضمن هذا المحور من الدراسة عبارة (توفير التكوين اللازم الذي يتطلبه مشروع التغيير) بمتوسط حسابي قدره (3,72) في إشارة إلى التحضير والتخطيط لإحداث التغيير من خلال توفير ما يلزم من مهارات وكفاءات يتعين على الإدارة إكسابها للأفراد، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية عبارة (تحديد الحاجة إلى التكوين قبل مباشرة التغيير) وفي المرتبة الثالثة عبارة (إكساب المسؤولين مهارات إدارة وقيادة التغيير) وفي المرتبة الرابعة عبارة (تلقين الأفراد قيم واتجاهات جديدة يتطلبها نجاح التغيير) بمتوسطات حسابية متقاربة هي على التوالي: (3,63)، (3,63)، (3,60).

6-3. عرض وتحليل فروق محاور الدراسة حسب خصائص المؤسسات والبيانات

الشخصية للمبحوثين

في الجزء الموالي من البحث سنقوم بمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء تُعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة المشغولة أو طبيعة المسؤولية) وخصائص المؤسسة (الحجم، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط)، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

• عرض وتحليل التغيرات الأكثر إحداثا حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (22): يوضح التغيرات الأكثر إحداثا حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,6255	-1,168	,246	غير دال	(لا توجد فروق)
	خدمات	3,8301	,70724			
ملكية المؤسسة	خاصة	3,6883	,333	,740	غير دال	(لا توجد فروق)
	عامة	3,6429	,67385			
المستوى التعليمي ¹	ثانوي	3,8272	,797	,427	غير دال	(لا توجد فروق)
	جامعي	3,6426	,65836			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للتغيرات الأكثر إحداثا في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغت (3,62) بانحراف معياري قدره (0,65) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية الذي بلغ (3,83) بانحراف معياري قدره (0,71)، وهذا يعني أن التغيرات الأكثر إحداثا في المؤسسات الإنتاجية هي نفسها في المؤسسات الخدمائية، وما يؤكد عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (-1,17) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,246).

كما يتبين من هذا الجدول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي للتغيرات الأكثر إحداثا في المؤسسات الخاصة محل الدراسة تقدر بـ (3,69) بانحراف معياري قدره (0,65) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,64) بانحراف معياري قدره (0,67)، وهذا يعني أن

1- لوحظ من خلال تفريغ بيانات المبحوثين بأن فردا واحدا فقط كان لديه مستوى التعليم المتوسط، لذلك سيتم ادماجه ضمن من لديهم المستوى الثانوي في كل عمليات تحليل الفروق فيما تبقى من عرض البيانات.

التغييرات الأكثر إحداثاً في المؤسسات الخاصة هي شبيهة بتلك التي تحدثها المؤسسات العامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (0,33) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,740).

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول التغييرات الأكثر إحداثاً (3,83) وانحراف معياري قدره (0,73) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ(3,64) بانحراف معياري قدره (0,65)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول التغييرات الأكثر إحداثاً هي قريبة من آراء ذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ(0,797) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,427).

• عرض وتحليل التغييرات الأكثر إحداثاً حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (23): يوضح التغييرات الأكثر إحداثاً حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	,855	2	,427	,971	,382	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	45,311	103	,440			
	المجموع	46,165	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	2,276	6	,379	,856	,530	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	43,890	99	,443			
	المجموع	46,165	105				
العمر	بين المجموعات	1,378	4	,345	,777	,543	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	44,787	101	,443			
	المجموع	46,165	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	1,703	3	,568	1,302	,278	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	44,463	102	,436			
	المجموع	46,165	105				

يبين الجدول أعلاه قيمة "f" للتغيرات الأكثر إحداثاً حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,971)، (0,856)، (0,777)، (1,302) وكلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,382)، (0,530)، (0,543)، (0,278) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء الباحثين بخصوص التغيرات الأكثر إحداثاً في المؤسسة حسب المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل الهدف من عملية إحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للباحثين

جدول رقم (24): يوضح الهدف من عملية إحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للباحثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,7169	-	,759	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	3,7765	,308			
ملكية المؤسسة	خاصة	3,6500	-	,442	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	3,7657	,773			
المستوى التعليمي	ثانوي	3,6222	-	,656	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	3,7361	,447			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغت (3,72) بانحراف معياري قدره (0,70) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية المقدر بـ(3,78) بانحراف معياري قدره (0,86)، وهذا

يعني أن الأهداف المسطرة من عملية إحداث التغيير في المؤسسات الإنتاجية هي شبيهة بتلك التي تستهدفها المؤسسات الخدمائية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,308) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,759)؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص الهدف من عملية إحداث التغيير حسب نشاط المؤسسة.

كما يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي للهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسات الخاصة محل الدراسة بلغت (3,65) بانحراف معياري قدره (0,85) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,76) بانحراف معياري قدره (0,66)، وهذا يعني أن الهدف من عملية إحداث التغيير هو نفسه في كل من المؤسسات الخاصة والعامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,773) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,442).

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول الهدف من عملية إحداث التغيير (3,62) بانحراف معياري قدره (0,92) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ (3,74) بانحراف معياري قدره (0,71)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول الهدف من عملية إحداث التغيير متقاربة مع آراء ذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدره البالغة (-0,447) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,656).

• عرض وتحليل الهدف من عملية إحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب

والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (25): يوضح الهدف من عملية إحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	2,819	2	1,409	2,741	,069	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	52,967	103	,514			
	المجموع	55,786	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	1,167	6	,194	,352	,907	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	54,619	99	,552			
	المجموع	55,786	105				
العمر	بين المجموعات	2,636	4	,659	1,252	,294	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	53,150	101	,526			
	المجموع	55,786	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	3,253	3	1,084	2,105	,104	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	52,533	102	,515			
	المجموع	55,786	105				

يبين هذا الجدول قيمة "f" للهدف من عملية إحداث التغيير التي قامت بها المؤسسات وهذا ارتباطا بحجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (2,741)، (0,352)، (1,252)، (2,105) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,069)، (0,907)، (0,294)، (0,104) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص الهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسة حسب المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (26): يوضح مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,2865	0,56915	-0,379	0,706	غير دال (لا توجد فروق)
	خدمات	3,3456	0,68825			
ملكية المؤسسة	خاصة	3,3160	0,68367	0,250	0,803	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	3,2857	0,53507			
المستوى التعليمي	ثانوي	3,2917	0,61555	-0,023	0,982	غير دال (لا توجد فروق)
	جامعي	3,2964	0,58722			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى الاهتمام بتغيرات البيئة في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغت (3,29) بانحراف معياري قدره (0,57) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدماتية المقدر بـ (3,34) بانحراف معياري قدره (0,69)، وهذا يعني أن اهتمام كل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بنفس التغيرات البيئية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,379) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,706)؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب نشاط المؤسسة.

كما يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اهتمام المؤسسات التابعة للقطاع الخاص بتغيرات البيئة التي تعمل في إطارها بلغت (3,32) بانحراف معياري قدره (0,68) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,28) وانحراف معياري قدره (0,53)، وهذا يعني أن الاهتمام بتغيرات البيئة في المؤسسات الخاصة هو نفسه في المؤسسات العامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (0,250) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,803).

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول مدى الاهتمام بتغيرات البيئة (3,29) بانحراف معياري قدره (0,61) وهي قيمة تقترب كثيرا من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ (3,30) وانحراف معياري قدره (0,59)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول مدى الاهتمام بتغيرات البيئة هي نفسها آراء من لديهم المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,023) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,982).

• عرض وتحليل مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب

والعمر ومدة الخدمة

• جدول رقم (27): يوضح مدى الاهتمام بتغيرات البيئة حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	346,	2	173,	498,	609,	غير دال
	داخل المجموعات	35,789	103	347,			(لا توجد فروق)
	المجموع	36,135	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	3,583	6	597,	1,816	104,	غير دال
	داخل المجموعات	32,552	99	329,			(لا توجد فروق)
	المجموع	36,135	105				
العمر	بين المجموعات	1,154	4	289,	833,	507,	غير دال
	داخل المجموعات	34,981	101	346,			(لا توجد فروق)
	المجموع	36,135	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	893,	3	298,	862,	464,	غير دال
	داخل المجموعات	35,242	102	346,			(لا توجد فروق)
	المجموع	36,135	105				

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "f" لمدى اهتمام المؤسسات بتغيرات البيئة التي تعمل في إطارها

حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,498)،

(1,816)، (0,833)، (0,862) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,609)، (0,104)، (0,507)، (0,464) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (28): يوضح الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,5084	,54772	,731	,467	غير دال (لا توجد فروق)
	خدمات	3,4044	,47911			
ملكية المؤسسة	خاصة	3,4236	,57109	-	,351	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	3,5268	,51863	,937		
المستوى التعليمي	ثانوي	3,5972	,69535	,615	,540	غير دال (لا توجد فروق)
	جامعي	3,4820	,52291			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغت (3,51) بانحراف معياري قدره (0,55) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدماتية المقدر بـ (3,40) وانحراف معياري قدره (0,48)، وهذا يعني تشابه الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في كل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (0,731) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى

الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,467)؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور حسب نشاط المؤسسة.

كما يتبين أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي للأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسات الخاصة محل الدراسة التي بلغت (3,42) بانحراف معياري قدره (0,57) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,52) بانحراف معياري قدره (0,52)، وهذا يعني أن الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسات الخاصة هي نفسها في المؤسسات العامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,937) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,351).

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير (3,6) بانحراف معياري قدره (0,69) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ (3,48) بانحراف معياري قدره (0,52)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حسب هذا المحور هي نفسها آراء ذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (0,615) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,540)؛ بما يعنيه عدم اختلاف آراء المبحوثين حول الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير بين المؤسسات حسب مستواهم التعليمي.

• عرض وتحليل الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة

المجيب والعمر ومدّة الخدمة

جدول رقم (29): يوضح الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير حسب حجم المؤسسة							
وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	,294	2	,147	,506	,604	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	29,933	103	,291			
	المجموع	30,227	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	2,933	6	,489	1,773	,112	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	27,294	99	,276			
	المجموع	30,227	105				
العمر	بين المجموعات	2,555	4	,639	2,331	,061	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	27,672	101	,274			
	المجموع	30,227	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	,871	3	,290	1,009	,392	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	29,356	102	,288			
	المجموع	30,227	105				

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "f" للعوامل التي مثلت للمؤسسات محل الدراسة دوافع ومحركات أساسية لإحداث التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,506)، (1,773)، (2,331)، (1,009) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,604)، (0,112)، (0,061)، (0,392) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء الباحثين بخصوص الأسباب الأكثر دفعا لإحداث التغيير في المؤسسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل مفهوم التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (30): يوضح مفهوم التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
						نشاط المؤسسة
	خدمات	3,7157	,89513			
ملكية المؤسسة	خاصة	3,8287	,67552	,807	,421	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	3,7143	,69860			
المستوى التعليمي	ثانوي	3,6296	1,02326	-	,577	غير دال (لا توجد فروق)
	جامعي	3,7646	,65694	,560		

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمفهوم التغيير في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغت (3,76) بانحراف معياري قدره (0,65) وهي قيمة قريبة جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدماتية المقدر بـ (3,71) بانحراف معياري قدره (0,89)، وهذا يعني أن كل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية تتبنى نفس مفهوم التغيير، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة البالغة (0,243) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,808).

كما يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لمفهوم التغيير في المؤسسات الخاصة محل الدراسة بلغ (3,83) بانحراف معياري قدره (0,67) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,71) بانحراف معياري قدره (0,7)، وهذا يعني أن كل من المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة تتبنى نفس مفهوم التغيير وعدم وجود اختلاف كبير بين آراء المبحوثين، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (0,807) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,421).

في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول مفهوم التغيير (3,63) بانحراف معياري قدره (1,02) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ (3,76) بانحراف معياري قدره (0,66)، وهذا يعني عدم وجود اختلاف كبير بين آراء كل من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي وذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (-0,560) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,577).

• عرض وتحليل مفهوم التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (31): يوضح مفهوم التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	830	2	415	870	422	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	49,127	103	477			
	المجموع	49,957	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	1,336	6	223	453	841	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	48,621	99	491			
	المجموع	49,957	105				
العمر	بين المجموعات	3,551	4	888	1,932	111	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	46,407	101	459			
	المجموع	49,957	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	226	3	75	155	926	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	49,731	102	488			
	المجموع	49,957	105				

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة "f" لمفهوم التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,870)، (0,453)، (1,932)، (0,155) وكلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,422)، (0,841)، (0,111)، (0,926) على التوالي، وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين الخاصة بمفهوم التغيير حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (32): يوضح مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,5169	,800	,426	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	3,3613				
ملكية المؤسسة	خاصة	3,5556	,639	,524	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	3,4592				
المستوى التعليمي	ثانوي	3,5238	,136	,892	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	3,4890				

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير في المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة بلغ (3,52) بانحراف معياري قدره (0,72) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية البالغ (3,36) بانحراف معياري قدره (0,81)، وهذا يعني تشابه كل من المؤسسات الإنتاجية والخدمائية وعدم وجود اختلاف كبير بين آراء المبحوثين بخصوص تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (0,800) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,426).

كما يتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لهذا المحور على مستوى المؤسسات التابعة للقطاع الخاص بلغ (3,55) بانحراف معياري قدره (0,749) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة الذي بلغ (3,46) بانحراف معياري قدره (0,73)، وهذا يعني تشابه تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير في كل من المؤسسات الخاصة وتلك العاملة في القطاع العام، وعدم اختلاف آراء المبحوثين في ذلك، ويؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة البالغة (0,639) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,524).

ومن جانب آخر بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير (3,52) بانحراف معياري قدره (0,77) وهي قريبة جدا من قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدرة بـ (3,49) بانحراف معياري قدره (0,73)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير هي نفسها آراء ذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(0,136) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,892).

• عرض وتحليل مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة
المجيب والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (33): يوضح مدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	365,	2	183,	335,	716,	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	56,128	103	545,			
	المجموع	56,493	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	1,958	6	326,	592,	736,	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	54,535	99	551,			
	المجموع	56,493	105				
العمر	بين المجموعات	1,457	4	364,	668,	615,	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	55,036	101	545,			
	المجموع	56,493	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	150,	3	050,	091,	965,	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	56,343	102	552,			
	المجموع	56,493	105				

يبين الجدول أعلاه قيمة "f" الخاصة بمدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة والتي بلغت على التوالي (0,335)، (0,592)، (0,668)، (0,091) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,716)، (0,736)، (0,615)، (0,965) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص تهيئة الظروف وإعداد رؤية التغيير في المؤسسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل مدى تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (34): يوضح مدى الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "f"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,4719	- ,852	,396	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	,94255				
ملكية المؤسسة	خاصة	3,7222	1,790	,076	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	,81892				
المستوى التعليمي	ثانوي	4,0000	1,730	,087	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	,77055				

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى تحفيز الأفراد على قبول التغيير في المؤسسات الإنتاجية بلغ (3,47) بانحراف معياري قدره (0,94) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدماتية المقدر بـ (3,68) بانحراف معياري قدره (0,68)، وهذا يعني أن عدم وجود

اختلاف كبير بين تحفيز الأفراد على قبول التغيير في كل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,852) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,396).

كما يتبين أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور على مستوى المؤسسات الخاصة محل الدراسة بلغت (3,72) بانحراف معياري قدره (,819) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ(3,39) بانحراف معياري قدره (0,93)، وهذا يعني عدم وجود اختلاف بين تحفيز الأفراد على قبول التغيير في كل من المؤسسات الخاصة والعامة، ويؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (1,790) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,076).

أما آراء الباحثين بخصوص تحفيز الأفراد على قبول التغيير ارتباطا بمستواهم التعليمي، فإن الجدول أعلاه يبين أن قيمة المتوسط الحسابي للباحثين ذوي المستوى الثانوي بلغت (4,00) بانحراف معياري قدره (0,77) وهي قريبة من المتوسط الحسابي للباحثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ(3,46) بانحراف معياري قدره (0,91)، وهذا يعني اتفاق الفئتين حول هذا المحور، وهو ما تؤكد قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ(1,730) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,087).

- عرض وتحليل مدى تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (35): يوضح مدى تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	3,022	2	1,511	1,870	,159	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	83,225	103	,808			
	المجموع	86,248	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	2,877	6	,479	,569	,754	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	83,371	99	,842			
	المجموع	86,248	105				
العمر	بين المجموعات	2,813	4	,703	,851	,496	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	83,434	101	,826			
	المجموع	86,248	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	1,068	3	,356	,426	,735	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	85,180	102	,835			
	المجموع	86,248	105				

يبين الجدول أعلاه قيمة "f" لمدى تحفيز الإدارة للأفراد على قبول التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (1,870)، (0,569)، (0,851)، (0,426) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,159)، (0,754)، (0,496)، (0,735) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء الباحثين بخصوص هذا المحور من الدراسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل مدى مشاركة الافراد في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (36): يوضح مدى مشاركة الافراد في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,4382	1,00327	-	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	3,4706	1,12459	,120		
ملكية المؤسسة	خاصة	3,5556	,92582	,812	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	3,3857	1,06418			
المستوى التعليمي	ثانوي	3,5556	1,29099	,344	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	3,4330	,99671	,732		

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للمشاركة في التغيير في المؤسسات الإنتاجية قد بلغ (3,44) بانحراف معياري قدره (1,00) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية الذي بلغ (3,47) وانحراف معياري قدره (1,12)، وهذا يعني أن مشاركة الافراد في التغيير في المؤسسات الإنتاجية تتشابه مع ما يسود المؤسسات الخدمائية، وبالتالي عدم وجود اختلاف في آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة البالغة (-0,120) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,905).

كما أن المتوسط الحسابي للمشاركة في التغيير في المؤسسات الخاصة محل الدراسة بلغ (3,55) بانحراف معياري قدره (0,92) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدر بـ (3,38) بانحراف معياري قدره (1,06)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ (0,812) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,42).

أما المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين الذين لديهم المستوى الثانوي حول مدى المشاركة في التغيير فقد بلغ (3,55) بانحراف معياري قدره (1,29) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدر بـ(3,43) بانحراف معياري قدره (0,99)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول المشاركة في التغيير تتشابه مع آراء ذوي المستوى الجامعي ولا وجود لاختلاف كبير بين الفئتين، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدره بـ(0,344) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,732).

• عرض وتحليل مدى مشاركة الافراد في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة

جدول رقم (37): يوضح مدى مشاركة الافراد في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	3,726	2	1,863	1,826	,166	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	105,101	103	1,020			
	المجموع	108,827	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	,982	6	,164	,150	,989	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	107,845	99	1,089			
	المجموع	108,827	105				
العمر	بين المجموعات	2,466	4	,616	,585	,674	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	106,361	101	1,053			
	المجموع	108,827	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	1,401	3	,467	,443	,722	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	107,426	102	1,053			
	المجموع	108,827	105				

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة "f" لمشاركة الأفراد في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، بلغت على التوالي (1,826)، (0,150)، (0,585)، (0,443) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,166)، (0,989)، (0,674)، (0,722) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص المشاركة في التغيير داخل المؤسسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل دور الاتصال في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (38): يوضح دور الاتصال في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "f"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,5028	-681	,497	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	,82184				
ملكية المؤسسة	خاصة	3,7222	1,836	,069	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	,67554				
المستوى التعليمي	ثانوي	3,9444	1,658	,100	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	,64684				

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي بخصوص الاتصال في التغيير في المؤسسات الإنتاجية بلغت (3,50) بانحراف معياري قدره (0,82) وهي قريبة من قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدماتية المقدرة بـ (3,65) بانحراف معياري قدره (0,67)، وهذا يعني أن للاتصال

خلال عمليات التغيير نفس الدور في كل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، بما يوحي إلى عدم وجود اختلاف كبير في آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور من الدراسة، وهو ما تؤكد قيمة "t" المحسوبة البالغة (-0,681) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,497).

كما أن قيمة المتوسط الحسابي لدور الاتصال في التغيير في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص بلغت (3,72) بانحراف معياري قدره (0,67) وهي قريبة من قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسات التابعة للقطاع العام المقدرة بـ (3,42) بانحراف معياري قدره (0,84)، وهذا يعني أن للاتصال خلال عمليات التغيير نفس الدور تقريبا في كل من المؤسسات الخاصة والعامة وعدم اختلاف آراء المبحوثين كثيرا في ذلك، وهو ما تؤكد قيمة "t" المحسوبة البالغة (1,836) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,069).

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول دور الاتصال في التغيير (3,94) بانحراف معياري قدره (0,65) وهي قريبة من قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدرة بـ (3,49) بانحراف معياري قدره (0,80)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين ذوي المستوى الثانوي تقترب من آراء ذوي المستوى الجامعي، وهو ما تؤكد قيمة "t" المحسوبة البالغة (1,658) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,100).

• عرض وتحليل دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر

ومدة الخدمة

جدول رقم (39): يوضح دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	4,343	2	2,171	3,577	,031	دال (توجد فروق)
	داخل المجموعات	62,524	103	,607			
	المجموع	66,866	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	1,583	6	,264	,400	,877	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	65,283	99	,659			
	المجموع	66,866	105				
العمر	بين المجموعات	3,072	4	,768	1,216	,309	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	63,794	101	,632			
	المجموع	66,866	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	2,136	3	,712	1,122	,344	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	64,730	102	,635			
	المجموع	66,866	105				

يوضح الجدول أعلاه قيمة "f" لدور الاتصال في التغيير حسب صفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,400)، (1,216)، (1,122) وهي كلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,877)، (0,309)، (0,344) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء الباحثين بخصوص دور الاتصال في التغيير حسب المتغيرات المذكورة اعلاه.

كما يبين هذا الجدول أيضا قيمة "f" لدور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة التي بلغت (3,577) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,031)؛ وهذا يعني وجود اختلاف في آراء

المبحوثين بخصوص دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق سيتم استخدام اختبار Bonferroni.

ويعتبر اختبار Bonferroni من الاختبارات التي تستعمل عند عدم تساوي العينات (في دراستنا اختلاف عدد المؤسسات من حيث الحجم) وتساعد على اكتشاف اتجاه الفروق بين المتوسطات لعدة مجموعات، ويعطي نتائج قريبة من تلك التي يعطيها اختبار شيفيه Scheffe غير انه أكثر ملائمة في حالة صغر عدد المقارنات.

• اتجاه فروق دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة

الجدول رقم (40): اختبار " Bonferroni " لتوضيح اتجاه فروق دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة			
حجم المؤسسة	صغيرة	متوسطة	كبيرة
صغيرة	-	,13095	,52500
متوسطة	-,13095	-	,39405*
كبيرة	-,52500	-,39405*	-

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة لصالح المؤسسات المتوسطة، في حين لا توجد فروق بين المؤسسات الصغيرة وكل من المؤسسات المتوسطة والكبيرة، وهذا يؤكد أن الاتصال داخل المؤسسات المتوسطة يلعب دوراً مهماً في دفع الأفراد إلى تبني عملية التغيير والعمل على إنجاحه أكثر من الدور الذي يؤديه في المؤسسات الكبيرة، ويعود ذلك إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة على الاتصالات الشفاهية والاتصالات غير الرسمية.

• عرض وتحليل دور التكوين في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (41): يوضح دور التكوين في التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	3,5708	,99249	-	,842	غير دال (لا توجد فروق)
	خدمات	3,6235	1,01213	,200		
ملكية المؤسسة	خاصة	3,5000	,91277	-	,557	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	3,6200	1,03288	,589		
المستوى التعليمي	ثانوي	3,4889	,86088	-	,776	غير دال (لا توجد فروق)
	جامعي	3,5876	1,00574	,285		

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لدور التكوين في التغيير في المؤسسات الإنتاجية بلغت (3,57) بانحراف معياري قدره (0,99) وهي قريبة جدا من قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية المقدرة بـ (3,62) بانحراف معياري قدره (1,01)، وهو ما يشير إلى تشابه دور التكوين في التغيير في كل من المؤسسات الإنتاجية والخدمائية، وعدم اختلاف آراء المبحوثين في ذلك، وما يؤكد هذا هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,200) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,842).

كما يتبين من الجدول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لدور التكوين في التغيير في المؤسسات الخاصة بلغت (3,50) بانحراف معياري قدره (0,91) وهي قريبة من قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة المقدرة بـ (3,62) بانحراف معياري قدره (1,03)، وهو ما يشير إلى تشابه دور التكوين في كل من المؤسسات الخاصة والعامة، وعدم وجود تباين كبير في آراء المبحوثين في ذلك، وما يؤكد هذا هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,589) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,557).

أما قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي بخصوص دور التكوين في التغيير فبلغت (3,49) بانحراف معياري قدره (0,86) وهي قريبة من قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي والمقدرة بـ (3,59) وانحراف معياري قدره (1,00)، وهذا يعني أن آراء المبحوثين لا تختلف حول هذا المحور من الدراسة ارتباطاً بمستواهم التعليمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,285) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,776).

• عرض وتحليل دور التكوين في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر

ومدة الخدمة

جدول رقم (42): يوضح دور التكوين في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	1,047	2	,524	,528	,591	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	102,067	103	,991			
	المجموع	103,114	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	4,463	6	,744	,746	,614	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	98,652	99	,996			
	المجموع	103,114	105				
العمر	بين المجموعات	4,097	4	1,024	1,045	,388	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	99,018	101	,980			
	المجموع	103,114	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	1,147	3	,382	,382	,766	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	101,968	102	1,000			
	المجموع	103,114	105				

يبين الجدول أعلاه قيمة "t" لدور التكوين في التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة، والتي بلغت على التوالي (0,528)، (0,746)، (1,045)، (0,382) وكلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,591)، (0,614)، (0,388)، (0,766) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء الباحثين بخصوص دور التكوين في التغيير في المؤسسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

• عرض وتحليل قيادة ومتابعة التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي

للمبحوثين

جدول رقم (43): يوضح قيادة ومتابعة التغيير حسب نشاط وملكية المؤسسة والمستوى التعليمي للمبحوثين						
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار	
نشاط المؤسسة	إنتاج	1,00804	-	,918	غير دال (لا توجد فروق)	
	خدمات	3,6539	,103			
ملكية المؤسسة	خاصة	1,07650	-	,679	غير دال (لا توجد فروق)	
	عامة	3,6000	,414			
المستوى التعليمي	ثانوي	1,25300	-	,861	غير دال (لا توجد فروق)	
	جامعي	3,6000	,176			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور قيادة ومتابعة التغيير في المؤسسات الإنتاجية قد بلغ (3,65) بانحراف معياري قدره (1,01) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخدمائية المقدر بـ (3,68) بانحراف معياري قدره (1,22)، وهذا يعني وجود تشابه كبير في قيادة ومتابعة التغيير في كل من المؤسسات الإنتاجية والخدمائية، وعدم تباين آراء المبحوثين في ذلك، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة "t" المحسوبة البالغة (-0,103) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,918).

كما يبين الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي لقيادة ومتابعة التغيير في المؤسسات الخاصة قد بلغ (3,60) بانحراف معياري قدره (1,08) وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة

المقدر بـ (3,69) بانحراف معياري قدره (1,02)، وهذا يعني أيضا تشابه آليات قيادة ومتابعة التغيير في كل من المؤسسات الخاصة والعامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة البالغة (-0,414) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,679) بما يوحي عدم اختلاف آراء المبحوثين تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الثانوي حول قيادة ومتابعة التغيير قد بلغت (3,60) بانحراف معياري قدره (1,25) وهي قريبة جدا من قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ذوي المستوى الجامعي المقدرة بـ (3,66) بانحراف معياري قدره (1,02)، بما يشير إلى تطابق آراء المبحوثين على اختلاف مستوياتهم التعليمية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة التي بلغت (-0,176) وهي غير دالة عند درجات الحرية (104) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,861).

• عرض وتحليل قيادة ومتابعة التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة

الخدمة

جدول رقم (44): يوضح قيادة ومتابعة التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة							
المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	القرار
حجم المؤسسة	بين المجموعات	1,235	2	,618	,569	,568	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	111,882	103	1,086			
	المجموع	113,117	105				
صفة المجيب	بين المجموعات	3,699	6	,617	,558	,763	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	109,418	99	1,105			
	المجموع	113,117	105				
العمر	بين المجموعات	,196	4	,049	,044	,996	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	112,922	101	1,118			
	المجموع	113,117	105				
مدة الخدمة	بين المجموعات	1,061	3	,354	,322	,810	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	112,057	102	1,099			
	المجموع	113,117	105				

يبين هذا الجدول قيمة "f" لمحور قيادة ومتابعة التغيير حسب حجم المؤسسة وصفة المجيب والعمر ومدة الخدمة التي بلغت على التوالي (0,569)، (0,558)، (0,044)، (0,322) وكلها غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0,568)، (0,763)، (0,996)، (0,810) على التوالي؛ وهذا يعني عدم اختلاف آراء المبحوثين بخصوص هذا المحور من الدراسة حسب كل المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه.

خلاصة الفصل السادس

تناول هذا الفصل عرض البيانات المتعلقة بكل من المؤسسات التي وقع عليها اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية، والمبحوثيين الذين أجابوا على استماراتنا التي اعتمدنا فيها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بياناتها التي غطت مختلف محاور الدراسة الحالية. وقد عملنا على عرض وتحليل كل الفقرات التي تضمنتها الاستمارة، بالإضافة إلى البحث عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى واحدة أو أكثر من خصائص المؤسسات أو المبحوثين مستعينين بمختلف الأدوات الإحصائية التي يتيحها برنامج الحزمة الإحصائية.

الفصل السابع:
مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

الفصل السابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال المعلومات التي ادلى بها المبحوثون على مستوى مجموعة المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي باشرت عمليات تغيير تنظيمي مهمة خلال السنوات القليلة الماضية، وسيتم عرض النتائج ومناقشتها من منظور الفرضيات التي انطلق منها البحث وكذلك من منظور نتائج الدراسات السابقة التي سبقت الإشارة لها.

7-1. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسات محل

الدراسة بمتابعة تغيرات البيئة

تنص الفرضية الأولى على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة الميدانية تهتم بمتابعة التطورات البيئية وتعمل على تشخيصها وتحليلها.

لقد كشفت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي في السنوات القليلة الماضية والتي خضعت للدراسة الميدانية، تولي اهتماما معتبرا للبيئة الخارجية وهو ناتج عن الشعور بعدم استقرارها وتعقدتها، وهذه المتابعة هي بقصد معرفة الفرص والتهديدات التي تتيحها، بالإضافة إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية بقصد معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، كما تبين أن هذه المؤسسات لا تعاني من نقص المعلومات عن عناصر بيئتها الأكثر تأثيرا فيها وفي قرار إحداث التغيير التنظيمي.

وكما بينه الجدول رقم (09) المتعلق بمدى الاهتمام بتغيرات البيئة من جانب المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور (3,30) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

وقد دلت النتائج أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية أكبر لمتابعة كل من بيئتها الداخلية والخارجية بغرض تقييمها قبل مباشرة التغيير التنظيمي، حيث سجلت هاتين الفئرتين أعلى المتوسطات الحسابية ولاقت قبولاً بدرجات مرتفعة.

وما يبرهن على هذه النتائج هو قيمة مستوى الدلالة لقيمة "t" التي بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الخطأ (0,05) بما يشير إلى أن القرار دال بدرجة مرتفع، وهو ما يعني موافقة المبحوثين على الفقرات التي أُعتمدت لقياس هذا المحور، ومنه نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي خلال السنوات القليلة الماضية والتي خضعت للدراسة الميدانية، قد اهتمت فعلاً بتشخيص البيئة الداخلية ومتابعة وتحليل تغيرات البيئة الخارجية، وهذا يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى.

وما يدعم صحة هذه الفرضية هو إدراك مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي خضعت للدراسة الميدانية لمستوى التغيير الذي يميز المتغيرات البيئة التي تعمل في إطارها، حيث صرحوا بأن التغيير الذي يصيب البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات هو الأكثر ملاحظة ومتابعة، ويليه في المرتبة الثانية التغيير الذي يمس البيئة التكنولوجية.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها مضطرة لحيازة نظام معلومات وحتى نظام يقظة يمكنها من الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها والتي من خلالها تضمن جودة قراراتها ورسم خططها واستراتيجياتها، كما يمكنها من اكتشاف ما يحدث من حولها من تغيرات وتطورات، والعمل على التعامل معها، فقد أشار (Lesca, 2003, 2011) في هذا الإطار بأن من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسات التي تعتمد على نظام اليقظة هو بالإضافة إلى اكتشاف ما يمكن أن تتيحه البيئة الخارجية من فرص يمكن استغلالها، هو كذلك التحوط من الأخطار التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل بما يعطيها قوة على تبني سلوكيات استباقية وعدم الاكتفاء بالسلوكيات الاستجابية.

7-2. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى تهيئة المؤسسة لظروف

التغيير وبناء رؤية لذلك

تنص الفرضية الثانية على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تقوم بالتغيير بناءً على رؤية واضحة.

كشفت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي في السنوات القليلة الماضية والتي خضعت للدراسة الميدانية أنها تقوم ببناء رؤية للتغيير المنشود بقصد عدم الوقوع في فخ رد الفعل الذي قد لا يكون مجدياً بحكم الوقت وعدم التحضير والتخطيط.

فقد دلت البيانات المتعلقة بمدى تهيئة الظروف وإعداد رؤية للتغيير (الجدول رقم 10) أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور كانت أكبر من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، حيث دلت النتائج بأن المؤسسات المبحوثة تقوم فعلاً بتهيئة الظروف المطلوبة قبل إحداث التغيير من خلال القيام بتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية الذي يُفضي إلى صياغة رؤية عن التغيير الذي تنشده المؤسسة ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة، كما أن مقتضيات التحضير والتخطيط للتغيير، قد فرض على الإدارة تحديد المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعترض التنفيذ السليم للتغيير والتخطيط لكيفية مواجهتها ومعالجتها، وأنه على الرغم من سرعة تغير البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة، فإن هذا لم يمنع ولم يحد من قدرة الإدارة على التخطيط للتغيير التنظيمي الذي تنشده من خلال الأخذ بعين الاعتبار والتحضير لما تتطلبه العملية.

وما يبرهن على هذه النتائج هو قيمة مستوى الدلالة لقيمة "t" التي بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الخطأ (0,05) بما يشير إلى أن القرار دال بدرجة مرتفع، وهو ما يعني موافقة المبحوثين على الفقرات التي أُعتمدت لقياس هذا المحور، ومنه نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي خضعت للدراسة الميدانية قامت فعلاً بتهيئة ظروف التغيير وبناء وتصميم رؤية لذلك قبل إحداث التغيير، وهذا يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الثانية.

وما يدعم صحة هذه الفرضية هو إدراك مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي خضعت للدراسة الميدانية، لضرورة متابعة وتقييم إجراءات تنفيذ رؤية التغيير، وهو ما بينه المحور الخاص بقيادة ومتابعة التغيير، حيث صرح المبحوثون بوجود قيادة مسؤولة تشرف على تنفيذ برامج التغيير وتتابع نتائجه عبر مؤشرات محددة من خلال برمجة لقاءات دورية يُستدعى إلى حضورها المشرفون والمنفذون لمعرفة مستوى التقدم في التنفيذ والوقوف على المشاكل والعراقيل ومناقشة كيفية تجاوزها.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (سلمى سيد احمد عبد الرحيم، 2008) التي أكدت ارتفاع نسبة من يقول من المبحوثين في المؤسسات الصناعية والخدمية السودانية بأن التغييرات التي حدثت خلال فترة عملهم تمت وفق خطة محددة وباستخدام نموذج واضح لإحداثها. كما تتفق نتيجة بحثنا هذه مع ما يقول به الباحثون وما توصلت إليه العديد من الدراسات الميدانية منها (kotter, 1996) و (Cummings, 2009) من ضرورة وجود رؤية للتغيير المرغوب والتخطيط للعمل الذي يسبق تنفيذ ما ترغب في تحقيقه المؤسسة، من خلال وجود تصور واضح قدر الإمكان عن مشروع التغيير الذي يصف ما يجب عمله والنتائج المتوقعة وكل هذا في إطار تهيئة ظروف نجاحه.

وما يُدعم هذه الآراء هو ما أشارت إليه الدراسات الغربية التي تناولها (Rondeau, 2008) في إطار تطور الفكر الخاص بإدارة التغيير التنظيمي، والتي بينت بأن جل الباحثين قد أكدوا على ضرورة وجود رؤية لنجاح أي مشروع تغيير.

7-3. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بتعبئة الإدارة للأفراد ومرافقتهم

في عملية التغيير

تنص الفرضية الثالثة على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تقوم بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في التغيير

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي بادرت بالتغيير التنظيمي خلال السنوات القليلة الماضية والتي خضعت للدراسة الميدانية، أنها

قامت فعلا بتحفيز الأفراد ومرافقتهم في التغيير بقصد كسب تأييدهم وعدم مقاومتهم وهذا من خلال:

• تأكيد المبحوثين على أن الإدارة تحث الافراد العاملين على قبول التغيير من خلال تحسيسهم بضرورته وأهميته وأهدافه، وأنها تعتبرهم أساس نجاح مشاريع التغيير التي تبادر بها المؤسسة، كما أنها تعمل على إزالة العوائق التي تعترض طريقهم في التنفيذ من حيث توفير المتطلبات اللازمة، ومكافأة وتدعيم السلوكيات الجديدة التي يفرضها التغيير.

فقد دلت نتائج الجدول رقم (18) الموضح لمدى تحفيز الأفراد على قبول التغيير أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور بلغت (3,50) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

• تأكيد المبحوثين على توفير الإدارة لفرص مشاركة الأفراد العاملين في القرارات الخاصة بمشاريع التغيير وتوقيت الأخذ باقتراحاتهم سواء عند تشخيص المشاكل التي استدعت إحداث التغيير أو عند البحث عن حلول لهذه المشاكل، وأنها لا تقوم بذلك خشية مقاومتهم بل من منطلق المشاركة وتوليد الالتزام لديهم.

حيث دلت نتائج الجدول رقم (19) الموضح لمدى إتاحة فرص مشاركة الأفراد أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور بلغت (3,44) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

• تأكيد المبحوثين على توفير الإدارة للمعلومات الخاصة بالتغيير التنظيمي وتبليغها للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية سواء كان ذلك لخلق الحاجة للتغيير أو بيان نتائجه المتوقعة وهذا باستعمال الوسائل الكتابية مثل الإعلانات والتقارير أو الوسائل الشفهية مثل اللقاءات والاجتماعات.

حيث دلت نتائج الجدول رقم (20) الموضح لمدى إتاحة ممارسة الاتصال قبل وأثناء وبعد التغيير أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور قد بلغت (3,52) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

• تأكيد المبحوثين على اهتمام الإدارة بعملية التكوين في سبيل إنجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال توفير التكوين اللازم، بعد تحديد طبيعة وكمية الحاجة التدريبية قبل مباشرة وتنفيذ التغيير سواء كانت مهارات أو قيم أو اتجاهات جديدة، والعمل على إكساب المسؤولين المهارات والكفاءات التي يتطلبها المشروع المراد تنفيذه، وهذه كلها إجراءات دالة على التخطيط والتحضير المسبق لعملية التغيير.

حيث دلت نتائج الجدول رقم (21) الموضح لمدى الاهتمام بالمتطلبات التكوينية التي يحتاج إليها مشروع التغيير المراد تنفيذه، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور قد بلغت (3,58) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

وما يبرهن على هذه النتائج هو من جهة الوسط الحسابي لمجموع الفقرات المتعلقة بكل من التحفيز والمشاركة والاتصال والتكوين التي تشكل في مجموعها ما تقوم به الإدارة لتعبئة ومرافقة الأفراد العاملين خلال عملية التغيير التنظيمي الذي تجاوز الوسط الفرضي ببلوغه (3,51)، ومن جهة أخرى فإن قيمة مستوى الدلالة لقيمة "t" بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الخطأ (0,05)، بما يشير إلى أن القرار دال بدرجة مرتفع، وهو ما يعني موافقة المبحوثين على الفقرات التي أعتمدت لقياس هذه المحاور، ومنه نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي خضعت للدراسة الميدانية قامت فعلا بتعبئة ومرافقة الأفراد العاملين خلال عملية التغيير التنظيمي التي قامت بها خلال السنوات القليلة الماضية، وهذا يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (حليمة علي محمد عسيري، 2011) التي تناولت دور استراتيجيات المشاركة وأثرها في إنجاح برامج التغيير، والتي أكدت وجود آثار إيجابية لمشاركة الافراد في صنع القرارات الخاصة بالتغيير.

وتتفق أيضا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (سميرة عبد السلام، 2008) عند تأكيدها بأن نجاح استراتيجية الشركة الفرنسية للكهرباء EDF بعد انتقالها من العمل في ظروف الاحتكار إلى ظروف المنافسة، لم يكن ليتحقق لولا تبني مشروع التغيير من قبل كل من الإدارة والعمال ومشاركتهم في جميع أطواره.

كما تتفق نتائج دراستنا الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (ملال سامية، 2012) التي بينت التأثير الإيجابي لكل من التحفيز والمشاركة والاتصال كاستراتيجيات تستعملها الإدارة العليا للتقليل من حدة

المقاومة التي يبديها الافراد العاملون تجاه برامج التغيير، في مقابل ضعف استراتيجية الاجبار، حيث بينت دراستنا كذلك عدم موافقة المبحوثين على معاقبة الإدارة للأفراد الذين لا يلتزمون بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير.

4-7. مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى اكتفاء المؤسسات بتحقيق التكيف الآني من خلال عملية التغيير التنظيمي

تنص الفرضية الرابعة على أن الهدف من التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يتجاوز تحقيق التكيف الآني

كشفت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي في السنوات القليلة الماضية والتي خضعت للدراسة الميدانية أن الهدف من هذا التغيير لا يُختصر فقط في تحقيق رد الفعل وضمان التكيف الآني، بل يتعداه إلى التحضير للتكيف المستقبلي وتحقيق مكاسب في مدى يتجاوز المدى القريب والمتوسط.

فقد بين الجدول رقم (14) المتعلق بالهدف من عملية إحداث التغيير في المؤسسات أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور بلغت (3,73) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

وقد دلت النتائج بأن المؤسسات المبحوثة قليلا ما تقوم بالتغيير كرد فعل لأزمات أو حالات استعجالية تواجهها، بل تقوم بذلك أكثر لتحقيق مكاسب في المدى المتوسط والبعيد، بعد ضمان البقاء، وأنها تبادر عبر مشاريع التغيير لتحقيق التميز من خلال التحسينات والإبداعات التي تبادر بها سواء في الإنتاج أو الخدمات.

وما يبرهن على هذه النتائج هو قيمة مستوى الدلالة لقيمة "t" التي بلغت (0,000) وهي اقل من مستوى الخطأ (0,05) بما يشير إلى أن القرار دال بدرجة مرتفع، وهو ما يعني موافقة المبحوثين على الفقرات التي أتمدت لقياس هذا المحور، ومنه نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي خضعت للدراسة الميدانية تسطر أهدافا للتغيير لا تتطابق إطلاقا مع منطق

رد الفعل والاكتفاء بالتكيف الآتي المرتبط بالمدى القصير، وهذا يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الرابعة.

وما يدعم صحة هذه الفرضية هو المعنى الذي تبناه المبحوثون لمفهوم التغيير والأسباب الحقيقية التي كانت وراء قيام المؤسسات محل الدراسة الميدانية بالتغيير التنظيمي، وهو ما تدعمه الحقائق التالية:

• تأكيد المبحوثين على أن إحداث التغيير التنظيمي هو عملية ضرورية بغض النظر عن طبيعة الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة، وأنه عملية لا ينبغي أن تترك للفجائية والتلقائية بل ينبغي أن تخضع لعملية التحضير والتخطيط لضمان نجاحها، وأن يتم ذلك بشكل مستمر لأنه لا سبيل لمسايرة التغيرات المستمرة وتحقيق النمو المطلوب إلا من خلال التغيير التنظيمي.

فقد دلت نتائج الجدول رقم (15) الموضح لمفهوم التغيير الذي ينسجم مع منطق السلوك الاستباقي لدى المبحوثين، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا المحور بلغت (3,76) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى بكثير من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وهي (3) درجات.

• تأكيد المبحوثين على أن من بين العوامل الحقيقية التي كانت سببا في دفع المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي، هو بالإضافة إلى السعي لمسايرة متغيرات البيئة الخارجية خاصة تلك المرتبطة بما يحدث من تغيير في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية، فقد كان لإرادة مسؤولي المؤسسات وزن في قرار التغيير، سعيا منهم لتحقيق التحسين والتطوير مقارنة بارتباط قرار التغيير بوجود اختلالات داخلية.

فقد دلت نتائج الجدول رقم (13) الموضح للعوامل الأكثر دفعا لإحداث التغيير التنظيمي (وقد اقترحت ثمانية فقرات) بأن الفقرة الدالة بأن السبب هو (إرادة الإدارة العليا في التحسين والتطور) قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4,03) من أصل (5) درجات، وهي قيمة أعلى بكثير من قيمة المتوسط الحسابي (الفرضي) المعتمد وفق المقياس المستخدم في هذه الدراسة وهي (3) درجات، بينما احتلت الفقرة الدالة على أن السبب هو (اختلالات داخلية) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,01) مساويا تقريبا للمتوسط الفرضي.

5-7 مناقشة النتائج واختبار الفرضية المتعلقة بمدى وجود فروق إزاء التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات والمبحوثين)

تنص الفرضية الخامسة على وجود فروق إزاء التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية) وخصائص المبحوثين (المنصب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة).

سنتناول في بداية الامر مناقشة النتائج ارتباطا بخصائص المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية، وهذا فيما يلي:

7-5-1. مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق بخصوص النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية)

كشفت نتائج الدراسة الميدانية بعدم وجود اختلاف بين المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي في السنوات القليلة الماضية ارتباطا بحجمها (صغيرة متوسطة أو كبيرة) وطبيعة ملكيتها (عامة أو خاصة) ونشاطها (انتاجي أو خدمي) من حيث كل من:

- الاهتمام بمتابعة التطورات البيئية والعمل على تشخيصها وتحليلها؛
- قيامها ببناء رؤية للتغيير وتنفيذها؛
- قيامها بتحفيز الافراد والعمل على إتاحة فرص المشاركة وتوفير التكوين لهم ضمن إجراءات التعبئة والمرافقة الملازمة لعملية التغيير؛
- الهدف من إحداث التغيير وعدم اقتصره على ضمان التكيف الآني.

فقد بينت الجداول التي تحمل الأرقام من (23) إلى (40) ومن (42) إلى (45) المتعلقة بكل من الاهتمام بمتابعة التطورات البيئية، إعداد المؤسسة رؤية للتغيير، وتحفيز الافراد وتوفير فرص

المشاركة والتكوين، والهدف من التغيير، أن قيمة مستوى الدلالة لقيم كل من "t" و "f" التي تظهر في الجداول المذكورة ارقامها أعلاه، تشير إلى أن القرار غير دال بمعنى لا توجد فروق بين المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها أو طبيعة ملكيتها.

غير أن الدراسة الميدانية أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص دور الاتصال في عملية التغيير بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة لصالح هذه الأخيرة، التي كان فيها للاتصال دور كبير في ضمان مرافقة الافراد سواء قبل أو اثناء أو بعد عملية التغيير، وقد يكون ذلك بسبب عدم اعتماد الاتصال كثيرا على الإجراءات الرسمية والوسائل الكتابية في المؤسسات المتوسطة.

فقد تبين من الجدول رقم (40) المتعلق بدور الاتصال في التغيير حسب حجم المؤسسة أن قيمة "f" بلغت (3,577) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,031)؛ بما يبرهن على وجود فروقات إحصائية بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة لصالح المؤسسات المتوسطة وهو ما أظهره الجدول رقم (41).

7-5-2. مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق بخصوص النظرة إلى

التغيير التنظيمي حسب الخصائص الديموغرافية للمبجوثين

كشفت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود اختلاف بين المؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف التي قامت بإحداث تغيير تنظيمي في السنوات القليلة الماضية ارتباطا بالخصائص الديموغرافية للمبجوثين (صفة المجيب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة) من حيث كل من:

- الاهتمام بمتابعة التطورات البيئية والعمل على تشخيصها وتحليلها؛
- قيامها ببناء رؤية للتغيير وتنفيذها؛
- قيامها بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في؛
- الهدف من إحداث التغيير وعدم اقتصره على ضمان التكيف الآني.

فقد بينت الجداول التي تحمل الأرقام من (23) إلى (40) ومن (42) إلى (45) المتعلقة بكل من الاهتمام بمتابعة التطورات البيئية، إعداد المؤسسة رؤية للتغيير، وتحفيز الافراد وتوفير فرص المشاركة والتكوين، والهدف من التغيير، أن قيمة مستوى الدلالة لقيم كل من "t" و "f" التي تظهر

في الجداول المذكورة أرقامها أعلاه، تشير إلى أن القرار غير دال بمعنى لا توجد فروق بين المبحوثين ارتباطا بالبيانات الشخصية للمبحوثين المذكورة أعلاه.

بناء على المعطيات التي أظهرتها الجداول المذكورة أرقامها أعلاه نستنتج بأنه على العموم لا توجد فروق كبيرة إزاء محاور الدراسة بين المؤسسات الاقتصادية التي خضعت للدراسة الحالية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها، وأن آراء المبحوثين كانت متشابهة على اختلاف مناصبهم الوظيفية أو أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو مدة خدمتهم، وهذا يقودنا إلى نفي ورفض الفرضية الخامسة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصل إليه (عبد الكريم حسين، 2012) في دراسته لعوامل التغيير التنظيمي واستجابة الإدارة، حيث توصل إلى عدم وجود فروقات تعزى إلى كل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي بخصوص إدراك العوامل المتسببة في التغيير التنظيمي ونتائجه، غير أنه توصل إلى وجود فروقات تعزى إلى الخبرة والعمر.

كما أن نتائج هذه الدراسة تختلف جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (قاسمي كمال، 2012) التي أشارت إلى وجود فروقات تعزى أحياناً إلى السن أو الخبرة أو المستوى التعليمي في بعض متغيرات البحث مثل تحليل تغيرات البيئة الخارجية أو ضرورة وجود رؤية للتغيير أو التخطيط له.

خلاصة الفصل السابع

تناولنا في هذا الفصل اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، حيث عرضنا كل الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة الحالية واختبرنا إثباتها من عدمه بناء على ما توصلت إليه نتائجنا، فبدأنا باختبار الفرضية الأولى التي مفادها اعتماد المؤسسات محل الدراسة الميدانية على تهيئة ظروف التغيير التنظيمي وبناء رؤية لذلك واثبتنا صحتها، ثم الفرضية الثانية التي مفادها قيام الإدارة بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في عملية التغيير واثبتنا صحتها بنسبة عالية ما عدا فيما يتعلق بأحد عناصر المرافقة المتعلق بالاتصال الذي لوحظ أن له دور أكبر في المؤسسات متوسطة الحجم، ثم أثبتنا صحة فرضية سعي المؤسسات محل الدراسة من خلال عمليات التغيير التنظيمي إلى تجاوز تحقيق التكيف الآني، وأخيراً لم يتم اثبات الفرضية الخامسة والأخيرة التي مفادها وجود فروق إزاء التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات محل الدراسة (الحجم، النشاط، الملكية) والخصائص الديموغرافية للمبحوثين (المنصب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة)، حيث لم تكشف الدراسة عن وجود فروق واختلافات كبيرة تُعزى إلى العناصر أعلاه إزاء مختلف المحاور التي غطتها الدراسة الحالية.

كما قمنا في هذا الفصل أيضاً بمناقشة النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية على ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية ذات العلاقة بالموضوع، فبيناً تشابه بعض نتائجها واختلاف البعض الآخر.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

بعد عرضنا لموضوع التغيير التنظيمي وسبل نجاحه عبر التخطيط والتحضير له، نأمل أن تقتنع أكثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اختلاف حجمها أو نشاطها أو طبيعة ملكيتها، بضرورة متابعة التغييرات والتطورات التي باتت تميز البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها من خلال وجود نظام معلومات متخصص يسهر على ضمان اليقظة والعلم بما يشكل فرصة أو تهديد في المدى القريب أو المتوسط وحتى البعيد إن أمكن ذلك، والعمل على بناء المستقبل الذي تنتشده والمركز الذي تأمل أن تكون فيه، في شكل رؤية واضحة المعالم يشارك في صياغتها كل من سيكون مكلفا بتنفيذها ويساهم في نجاحها.

إن بداية الالفية الثالثة قد أظهرت حجم ونوعية التغييرات والتطورات التي تميز البيئة الخارجية في جوانبها المختلفة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية ... بما زاد من شدة المنافسة التي تتسع رقعتها يوم بعد يوم، ومن دون أدنى شك ستكون التغييرات والتطورات وحتى التحولات في المستقبل القريب والمتوسط والبعيد أكثر أهمية وأكثر خطورة على حياة وبقاء المؤسسات.

إذا ما حاولنا الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي هل التغيير حتمية بيئية (بفعل القوى البيئية المؤثرة) أو إرادي استراتيجي (من جانب المدراء الساعين للبحث عن التحوط والتميز والريادة)، فإن دراستنا لم تثبت صحة اتجاه دون آخر بشكل مطلق، فرغم ميل مدراء المؤسسات التي وقع عليها بحثنا إلى تغليب الفعل الاستباقي، فإن إجاباتهم لم تنف تأثرهم ببيئة أعمالهم التي أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا، وهو ما يدفعنا نميل إلى من يقول بعدم تعارض التيارين بل بتكاملهما، وهذا بحكم أن قرارات المدراء لا ينبغي أن تبنى من فراغ وإنما بناءً على معطيات مستقاة من البيئة وتستهدف هذه البيئة، لذلك لا يمكن إغفال اثر الظروف البيئية في اختيارات وقرارات وسلوكيات مدراء المؤسسات.

إن بحثنا الميداني قد مكنا من الوصول إلى مجموعة نتائج عامة سيتم تلخيصها والتي على أساسها سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في دفع المؤسسات إلى الاخذ بمنطق الاستباق بدل رد الفعل، وبالتالي تحسين التعامل مع التغيير التنظيمي وحسن إدارته.

أولاً: النتائج العامة للدراسة

بناء على عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي شملت مجموعة مؤسسات اقتصادية واقعة على مستوى ولاية سطيف وكانت لها تجربة في إحداث تغييرات مهمة خلال السنوات القليلة الماضية، وبعد مناقشة نتائج الدراسة الحالية من منظور الفرضيات التي انطلقنا منها ونتائج الدراسات السابقة، يمكننا الإشارة إلى أهم النتائج العامة التي توصلنا إليها، وهذا فيما يلي:

1. إدراك مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة بأن البيئة الخارجية التي يعملون فيها تتميز بالتغيير الشديد والتعقيد نظراً لتخلي الدولة على نظام الحماية التي كانت تستفيد منه بعض مؤسسات القطاع العام، وفتح المجال أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي، بما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ودفع بالمؤسسات إلى مجاراة التطورات الحاصلة عبر المبادرة بعدة مشاريع تغيير؛

2. حرص مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة، قبل اخذ قرار إحداث التغيير التنظيمي، على الاهتمام بالتغييرات الحاصلة على مستوى بيئتها الخارجية من خلال تحليل ما توفره من فرص للنمو أو ما تتضمنه من مخاطر مهددة من جهة، والاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية بقصد معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة أخرى؛

3. عدم امتلاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة لنظام معلومات أو نظام يقظة رسمي يستهدف متابعة ورصد التغييرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، ورغم ذلك لا تعاني هذه المؤسسات من نقص المعلومات عن بيئتها الخارجية لتحديد العناصر الأكثر تأثيراً فيها عندما تفكر في إحداث التغيير التنظيمي؛

4. اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة قبل إحداث التغيير بتهيئة الظروف اللازمة لإنجاحه خاصة من خلال بناء وصياغة رؤية التغيير المنشود ضمن خطة مكتوبة ليتم تنفيذها وفق خطوات مرحلية محددة ترسم وتحدد متطلبات نجاح المشروع، وكل هذا انطلاقاً من نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي؛

5. شعور مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة بأهمية التغيير الذي يصيب كل من البيئة الاقتصادية والتكنولوجية أكثر من تغير المتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية

والثقافية والسياسية، والتي كانت في نفس الوقت من أقوى الأسباب الدافعة لهذه المؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي.

6. إعطاء مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة أهمية أكبر لرغبة الإدارة في التحسين والتطوير من خلال السعي لمعالجة الاختلالات الداخلية كدافع لإحداث التغيير؛

7. تفضيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة من خلال إحداث التغيير تحقيق مكاسب تتجاوز المدى القصير حفاظا على بقائها واستمرارها من خلال المبادرة بالتحسين والإبداع في المنتجات والخدمات وتحقيق التميز، بدل الاعتماد على التغيير الاستجابي والعمل بمنطق رد الفعل عبر الاكتفاء بإجراء التعديلات التي يتطلبها الخروج من الأزمة التي استدعت إحداث التغيير التنظيمي؛

8. اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة من خلال إحداث التغيير بكل من إدارة الجودة الشاملة وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتبني الإدارة البيئية وإدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أكثر من الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني المسؤولية المجتمعية للمؤسسات؛

9. إعطاء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة اهتماما أقل للتغيير في ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد مقارنة بالتغيرات التي مست الاستراتيجية وطرق وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي وأنماط التسيير وتكنولوجيا الإنتاج والإعلام والاتصال، بما يوحي إلى تركيز هذه المؤسسات على التغيير المادي أكثر من التغيير اللامادي؛

10. عدم رضا مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة الميدانية بعدد مرات التغيرات التي تم اعتمادها، وقناعتهم بضرورة الاستمرار في هذه العملية، والحرص على التخطيط والتحضير لها لضمان نجاحها وتجنب العمل في الظروف الاستعجالية والتلقائية؛

11. حرص الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة على متابعة سير عملية التغيير وتقييم نتائجه باستمرار من خلال تعيين فريق من المسيرين لقيادة مشروع التغيير وإدارة مراحله تنفيذية ومتابعة المشاكل والمعوقات التي تعترض تحقيق أهدافه؛

12. اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة بتحفيز الأفراد على التغيير ومرافقتهم من خلال عمليات المشاركة التي أتاحتها الإدارة لهم وعمليات الاتصال وبرامج

التكوين التي خُصت للعملية بغرض كسب تأييدهم والتقليل من حالات المقاومة التي قد يبديها البعض منهم.

13. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عمر المبحوثين أو مؤهلهم العلمي أو مدة خدمتهم، أو طبيعة ملكية أو نشاط مؤسساتهم بخصوص مدى التخطيط والتحضير لعملية التغيير والأهداف المسطرة لها، مع تسجيل اختلاف في الآراء بخصوص الاتصال، حيث أُعطي له دور أكبر في المؤسسات المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

ثانيا: الاقتراحات

بناء على ما توصلت إليه دراستنا الحالية من نتائج، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات فيما يلي:

1. ضرورة تحسيس الإدارة كافة المسؤولين والعمال في مختلف المستويات بزيادة حدة التغيرات التي أصبحت تميز البيئة الخارجية بما يفرض زيادة وعيهم بالأخطار والتهديدات التي قد تتعرض لها مؤسساتهم؛

2. استحداث نظام يقظة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يُوكل إلى فريق عمل توفر له إمكانيات مادية وبشرية كافية، وتسطر له أهداف واضحة، وتسد له مهام محددة على رأسها رصد وتجميع وتحليل المعلومات والبيانات عن التغيرات الحاصلة والتنبؤ بالتطورات المحتملة في البيئة الخاصة والعامة التي تعمل في إطارها المؤسسة، ووضعها تحت تصرف من يكون بحاجة إليها من أصحاب القرار؛

3. الاستعانة بالمعلومات التي يتيحها نظام اليقظة في التخطيط والتحضير لكل ما يتطلبه نجاح التغيير مثل صياغة رؤية واضحة المعالم ومحددة الأهداف

4. ضرورة تعوّد مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعمل بمنطق وسلوك الاستباق والابتعاد قدر الإمكان بالعمل بمنطق رد الفعل؛

5. الاستعانة بمكاتب الدراسات والاستشارات خاصة منها الخبيرة والمتخصصة في مرافقة المؤسسات في عمليات التغيير والتطوير، التي تساعد في تشخيص الواقع وتصميم مشاريع التغيير ومتابعة مراحل التنفيذ.

6. غرس ثقافة التغيير المستمر لدى كل من الإطارات والعمال حتى يصبح التغيير التنظيمي عملية عادية في حياة المؤسسة لا تصاحبها مشاعر الخوف والحيرة وما يتولد عنها من سلوكيات الرفض والمقاومة؛

7. الاجتهاد أكثر من جانب الإدارة في البحث عن الآليات التي تضمن تأييد المسؤولين والعمال لمشاريع التغيير التي تبادر بها المؤسسة، وهذا من خلال إتاحة فرص المشاركة (خاصة لمن سيكلفون بالقيادة والتنفيذ) والاتصال (قبل وأثناء وبعد التغيير)؛

8. التفكير في انتهاج مدخل إعادة الهندسة كتغيير جذري خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من اختلالات كبيرة أو تلك التي سبق وأن قامت بتعديلات ومحاولات تغيير سابقة من دون أن تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، على أن يكون ذلك بمساعدة ومرافقة مكاتب استشارات متخصصة.

9. ضرورة الاهتمام بتدريب المسؤولين والقياديين وكل من له مسؤولية إدارة التغيير والاشراف على تنفيذه من خلال تعلم أدوات وآليات مرافقة وتعبئة الأفراد أثناء مباشرة مشاريع التغيير التي يتعين على الإدارة القيام بها بشكل مستمر.

10. الاهتمام أكثر بالتغيير في الجوانب غير المادية التي عادة ما يتم اغفالها، حيث اشارت العديد من الدراسات إلى أن التغيير الأساسي الذي ينبغي أن تهتم به المؤسسات هو ذلك الذي يرتبط بالإنسان من خلال التغيير في الذهنيات والاتجاهات والآراء وفي كل ما يشكل الثقافة التنظيمية.

أخيرا يمكننا اقتراح موضوعين يرتبطان بالدراسة الحالية ويمكن أن يكونا مشاريع بحث مستقبلية، أولها ما يرتبط بأهمية (أو ضرورة) الاستعانة بمكاتب الاستشارة المتخصصة في مرافقة المؤسسات الساعية لإحداث التغيير التنظيمي، حيث تلجأ الكثير من المؤسسات في العالم الغربي إلى مثل هذه المكاتب التي تعرف تواجدا كثيفا نظرا للطلب المتزايد على خدماتها التي لا تتوقف في تشخيص المشاكل بل تمتد إلى "تصميم" مشاريع تغيير وترافق عملية التنفيذ.

الموضوع الثاني الذي نرى إمكانية البحث فيه أيضا وهو يكتسي أهمية بالغة في نجاح التغيير، هو ما يرتبط بالكفاءات الواجب تعلمها واكتسابها لضمان هذا النجاح، إذ لا يخفى على أحد التغيير الدائم الذي تشهده بيئة الاعمال، وهو ما يجعل إحداث التغيير بشكل مستمر ضروريا

ليس فقط بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من الازمات والاختلالات بل وكذلك المؤسسات الناجحة التي تستهدف من خلال إحداثه ضمان تكيفها الآني والمستقبلي.

بيئة متغيرة ومؤسسات مهما كانت حالاتها مضطرة لإحداث التغيير بشكل ناجح وفعال، يفرض علينا البحث عن نوع القيادة الإدارية (مدراء الإدارة العليا والوسطى) وعن الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر عليها هذه القيادة لضمان نجاح وفعالية إدارة التغيير.

المراجع

أولا مراجع اللغة العربية

1. احمد الخطيب، عادل احمد سالم (2009) **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. احمد بن عيشاوي (2006) **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 4، ص 7-17.**
3. احمد سيد مصطفى (1992) **الأبعاد الثقافية والسلوكية لهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.**
4. أحمد ماهر (2007) **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر.**
5. اياد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي (2007) **أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال المجلد 3، العدد 1، ص 1-23.**
6. بلال خلف السكارنة (2010) **التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن.**
7. بلال خلف السكارنة (2009) **التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن.**
8. بندي عبد الله عبد السلام، علة مراد (2011) **التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، الملتقى الدولي "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي.**
9. بوحنية قوي (2007) **إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، ص 137-145،**
10. بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة (2010) **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر.**

11. حريم حسين (2004) **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار ومكتبة الحامد، عمان.
12. خضر كاظم محمود (2002) **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
13. دافيد ولسون (1999) **استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
14. رويح كمال (2004) **دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، ص 1-33.**
15. زايد احمد الطويسي، **مجتمع الدراسة والعينات**. موقع الكتروني، شوهد يوم 20-04-2016
www.tlt.net/download/c24.doc
16. زكريا الدوري، احمد على صالح (2009) **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاحات منظمات الأعمال: قرارات وبحوث**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
17. سعد عبد عابر سلمان (2014) **تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الازمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 34، ص 86-116.**
18. سعيد محمد المصري (1999) **التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، القاهرة.**
19. سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب (1998) **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.**
20. سهيل رزق دياب (2003) **مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي، غزة.**
21. سيد محمد جاب الرب (1992) **إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد الأول، جامعة اسيوط، مصر.**
22. شالز هل، جارديث جونز، (2008) **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، تعريب محمد سيد احمد عبد العالي وإسماعيل علي بسيوني.**
23. شريف حمزاوي (2009) **القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة، ص 8-44.**
24. عاطف محمد عوض (2012) **دور إدارة المعرفة وتقاناتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، ص 397-429.**

25. عبد الستار العدوانى، علاء احمد الجبورى، زياد النجيفى، (2009) دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 افريل.
26. عبد السلام أبو قحف (1989) سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
27. عبد الله بن عبد الغنى الطجم (2009) التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض.
28. عبد المعطي محمد عساف (1999) السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران الأردن.
29. عبد الهادي مسلم (2001) تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
30. العساف صالح حمد (2006) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، العبيكان، الرياض.
31. على السلمي (1975) تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية.
32. علي حسون فندي وآخرون (2003) أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، ص 87-118.
33. عمرو علاء الدين زيدان (2002) مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
34. غسان قاسم داود (2007) استراتيجيات العمليات والتغيير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 4، العدد 47، ص 86-96.
35. فادية إبراهيم شهاب (2014) التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
36. فؤاد القاضي، (2006) استراتيجيات التنمية التنظيمية، الطبعة الخامسة، دون دار نشر، القاهرة.
37. قاسمي كمال (2011) إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف.
38. محمد المحمدي الماضي (2000) استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، مصر.

39. محمد بن يوسف النميران العطييات (2006) *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
40. مختار إسماعيل أبو شعيشع (1997) مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية مع دراسة حالة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، ص 233-296.
41. مدحت ابو النصر (2008) *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
42. مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهمي حيدر (2000) *متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية*، مؤتمر "الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6-8 نوفمبر.
43. مؤيد سعيد السالم (2005) *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
44. ناصر جردات احمد المعاني، احمد عريقات (2013) *إدارة التغيير والتطوير*، دار النشر والتوزيع، الأردن.
45. نبيل محمد مرسي (2006) *الإدارة الاستراتيجية*، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية.
46. نيجل كنج ونيل أندرسون (2004) *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات*، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
47. ملال سامية (2012) *دور استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية سطيف* "مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف.
48. ريم رمضان (2005) *إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية*، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
49. سلمى سيد احمد عبد الرحيم (2008) *تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية*، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان.
50. عبد الكريم حسين (2012) *التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (2012) المجلد 28، العدد الأول، ص 265-300.
51. حليلة علي محمد عسيري (2011) *أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة*، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

52. Aaron S. & Fiona M. G. (2011) **Philosophies of Organizational Change**, Edward Elgar Publishing inc. Australia.
53. Ait Abd Esalam S. (2008) Du monopole au marché : cas d'EDF, entreprise en mutation, thèse de Doctorat, université Nancy 2, France.
54. Aldebert B., (2010) Technologie de l'information & de la communication et innovation: implication organisationnelle et stratégique dans les entreprises touristiques des alpes maritimes, *thèse de doctorat* en sciences de gestion, université de Nice 2 Sophia Antipolis.
55. Aldrich H. E. & Ruef M. (2006) **Organizations Evolving**, 2nd Edition, SAGE Publications Ltd. London.
56. Aldrich, H.E, (1979) **Organizations & Environment**, Englewood Chiffo, N.J. Prentice Hall; inc.
57. Allali (2007) Vision des dirigeants et réseaux de PME, *Cahier de recherche*, Vol. 07, No. 02, HEC Montréal.
58. Allouche J, Laroche P., Noël, F. (2008) Restructurations et performances de l'entreprise : Une méta-analyse, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 11, No. 2, p. 105-146.
59. Amara A. & Bensabaa F. (2009) La mise en œuvre des pratiques socialement responsables: entre déterminisme et comportements proactif, *Management & Avenir*, vol. 5, No. 25, p.15-35.
60. Amos D. (S/D) (2010) **intelligence économique et problèmes décisionnels**, lavoisier éditions, France.
61. Autissier D. & Derumez I. V. (2004) Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie. Vallée de Seine, 2-4 juin.
62. Autissier D., Moutot J-M. (2013) la boîte à outils de la conduite du changement, Dunod, Paris.
63. Balogun J., (2001) Strategic change, *Management Quarterly*, Part 10, January, p.1-11.
64. Baptiste V., (2003) Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : l'accréditation hospitalière, *thèse de Doctorat ès sciences de gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3, France, site web consulté le 13-11-2015
<http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/education/autres/telechargez-214413>
65. Baranski L. (2005) **Le management éclairé**, 2^{ème} édition, Édition d'Organisation, Paris.
66. Bareil C. (2003) La résistance au changement: synthèse et critique des écrits, *cahiers du CÉTO* (centre d'études en transformation des organisations), No. 4, HEC, Montréal.

67. Bareil C., Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in Rondeau A. (S/D) (1998) **changement organisationnel**, Bibliothèque Nationale du Québec
68. Barney, J.B. and Ricky, W. Griffin (1992) **The Management of Organizations: Structure, Strategy and Behaviour**, Houghton Miffling Publishing.
69. Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A. (S/D) (2002) **Vocabulaire de psychosociologie**, références et positions, Paris, Érès. Site web consulté le 20-09-2014, www.unige.ch/.../Vocabulaire.../changement_rheaume.pdf
70. Beckhard R. (1969) **Organization Development: Strategies and Models** Reading, Mass.: Addison-Wesley, USA.
71. Bedrane A. (2001) Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation, actes de la 3^{ème} conférence de L'institut International de L'audit Social (IAS), Alger 19-20 mai.
72. Bellon B. (1994) **Innover ou disparaître**, Economica.
73. Bennis, W. (1969). **Organization development: Its nature, origin and prospects**. Reading, MA : Addison-Wesley.
74. Bonneville L. Grosjean S. (2007) Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, Site web consulté le 13-04-2015. <http://www.lecreis.org/colloques%20creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf>
75. Borchani M. (2004) les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : étude exploratoire des entreprises étrangères en France, 13^{ème} conférence de l'Association internationale du management stratégique (AIMS), Normandie - Vallée de Seine, 2- 4 Juin.
76. Borchani M. (2010) Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France, *Revue de l'organisation responsable*, No. 2, p.39-58
77. Bourgeois L. J. (1984) Strategic Management & Determinism, *Academy of Management review*, vol. 9, No. 4, p.586-596.
78. Bourgeois L. J. (1985) Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No.3, p.548-573.
79. Bourgeois, L. J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, vol. 5, No. 1, p.25-39.
80. Brangi E. Lancry A., Louche C. (S/D) (2004) **les dimensions humaines du travail** : théories et pratiques en psychologie du travail, Presse Universitaires de Nancy, France.
81. Brassard A. (2003) Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 29, No. 2, p.253-276.
82. Bronner, G. (1997) **L'Incertitude**, PUF, "Que Sais-Je ?" France.
83. Brooks J. I., Weatherston J. & Wilkinson G. (2004) **The International Business Environment**, Pearson Education limited, USA.
84. Brouard F. (2004) Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, *thèse de doctorat*, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.

85. Bruderer E. et Singh J. (1996) Organizational evolution, learning and selection : a genetic algorithm based model, *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 5, p.1322-1349.
86. Burke W. & Bradford D. (2004) Introduction: Is OD in crisis? *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 4, p.369–373.
87. Burke W. (1982) **Organization Development: Principles and Practices**, Little, Brown, Boston.
88. Burnes B. (2009) **Managing Change**, 5th Edition, London.
89. Burns T. & Stalker G. M. (1961) **The management of innovation**, Éditions Tavistock London.
90. Burns, T. & Stalker, G. M. (1994) **The Management of Innovation**, Oxford University Press.
91. Calori R. (2003) Philosophie et développement organisationnel : dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue, *Revue française de gestion*, vol. 1, No. 142, p.13-41
92. Cameron K. S. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, p.189-211.
93. Campbell D.T. (1969) Variation and Selective Retention in Sociocultural Evolution, *General Systems*, No. 14, p.69-85.
94. Cao et al. (2000) A systemic view of organisational change and TQM, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 3, p.86-193.
95. Chandler A. (1989) **Stratégies et structures de l'entreprise**, Éditions d'Organisation, Paris.
96. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, January, vol. 6, No. 1, p.1-22.
97. Child J. (1997) Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, p.18-43.
98. Coch L., & French J. R. P. Jr. (1947) Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, Vol. 1, No. 4, p.512-532.
99. Cohein S.D., (2005) **the heart of change**, field guide, tools and tactics for leading change in your organization, Harvard Business Scholl Press, USA.
100. Collins J.C., Porras J.I., (1995) Building a visionary company, *California Management Review*, vol. 37, No 2, p.80-100.
101. Collins J.C., Porras J.L. (1996) **Bâties pour durer** : Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ? First-Management, France.
102. Coris M., Frigant V., Lung Y. (2009) Changements organisationnels et diversités des formes institutionnelles, *cahiers du GRETHA* (Groupe de recherche en économie théorique et appliquée) No. 23, p.1-25.
103. Cornelis J. (2005) **Améliorer communication et synergie internes**, Publibook, France.
104. Cossette P. (2003) Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, p.1-18.

105. Cossette P. (2004) **L'organisation** : une perspective cognitiviste, Les Presses de l'Université Laval.
106. Côté N., Bélanger L. et Jacques J. (1994) **La dimension humaine des organisations**, Gaëtan Morin.
107. Courtrois A. & al. (2003) **Gestion de production**, 4^{ème} Éditions d'Organisation, Paris, p.20.
108. Creplet F., Mehmanpazir B. (1999) Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale, working paper de BETA (bureau d'économie théorique et appliquée) Université de Strasbourg France.
109. Cuménil, D. (2007) Modéliser et stimuler la dynamique de l'évolution de l'organisation : rythme, rupture, rémanence, AFCAS. 75^{ème} Congrès, Journées de réflexion "Management des capacités organisationnelles": Trois Rivières, Canada.
110. Cyret R. M. & March J. G. (1963) **A behavioral theory of the firm**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, USA.
111. Daft R. L. (2010) **Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
112. Daft R. L., Sormunen J., Parks D. (1988) Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study , *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p.123-139.
113. Daft R., lengel R.,(1986) organizational information requirement, media richness a structural design, *management science*, vol. 32, no 5, p.554-571.
114. Dardour I. L. (2006) Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine, *thèse doctorat d'Etat*, Ecole des Mines de Paris.
115. Demers C. (1999) De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Revue Internationale de Gestion*, automne, Vol. 24, No. 3, p.131-139.
116. Derumez I.V. (1998) La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, No. 120, p.120-138.
117. Desreumaux A. (1998) **Théorie des organisations**, Éditions Management, Collection Les essentiels de la gestion, Paris.
118. Dessler G. (2009) **la Gestion des Organisations** ; principes et tendances au XXI siècle, 2^{ème} édition, Renouveau Pédagogique, Québec.
119. Dessler G. Phillips J. (2008) **Managing now**, Houghton Mifflin Company, USA.
120. Dolan S. L., Lamoureux G. et Gosselin E (1994) **Psychologie du travail et des organisations**, Gaëtan Morin, Montréal.
121. Donaldson L. (1995) **American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation**, Cambridge Studies in Management.

122. Dooley Kevin J. (1997) A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change; *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, Vol. 1, No. 1, p.69-97.
123. Dubouloy M. & Fabre C. (2008) les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes, *Gérer et Comprendre*, No. 67, p.43-55.
124. Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, No.3, p.313-327.
125. Durand R. (S/D) (2002) **Développement de l'Organisation** – nouveaux regards, Economica, Paris.
126. Ebert R., Griffin R. & all (2012) **Business essentials**, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario.
127. Ederle N. (2001) Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques, *thèse de doctorat*, Paris IX Dauphine, France.
128. Ederlé N. (2002) Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature, XI^{ème} Conférence de l'AIMS, 5 - 7 Juin, Paris.
129. Egan, T. M. (2002) Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, Vol. 20, No.2, p.59-70
130. Elliot J. (2012) **Leading Apple with Steve Jobs Management** Lessons from Controversial Genius, John Wiley & son, USA.
131. Filion L. J. (1991) **Vision et relations** : clefs du succès de l'entrepreneur, Les Éditions de l'Entrepreneur, Montréal.
132. Fleisher C. & Bensoussan B. (2015) **Business and competitive analysis**: effective application of new and classic methods, 2nd Edition, Pearson Education Inc, USA.
133. French W. L & Bell, Jr. (1990) **Organization Development**: Behavior Science Interventions for Organization Improvement, 4th Edition, Prentice-Hall.
134. Fullan M. (2011) **Change Leader**: Learning to Do What Matters Most, Jossey-Bass, USA.
135. Gagnon Y. C. (2008) Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique, *Revue d'analyse comparée en administration publique TELESCOPE*, Vol. 14, No. 3, automne, p.73-88.
136. Galbraith J. R. (2014) **Designing Organizations**: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit & Enterprise Levels, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA.
137. Gallos J. V. & Schein E. H. (2006) **Organization development**: a Jossey-Bass reader, John Wiley & Sons, Inc., USA.
138. Gary N. McLean (2005) **Organization Development** Principles, Processes, Performance, Berrett-Koehler Publishers, USA.

139. Gersick C. J. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, p.10-36.
140. Gnjidić V. (2014) Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology, *Management*, Vol.19, No.1, p.93-117.
141. Gotteland D. et al. (2008) La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ? *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 11, No. 1, p.155-183.
142. Gozim (2011) Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, site web Consulté le 12.02.2015.
<http://reser.net/materiali/priloge/slo/gozim.pdf>
143. Grandval S., Soparnot R. (2008) L'intuition managériale : une aptitude ésotérique *Économies et Sociétés*, No. 18, 6, p. 1105-1128.
144. Gresov C., Drazin R., (1997) Equifinality : functional equivalence in organization design, *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 2, p.403-428.
145. Grouard B. et Meston F. (2005) **l'entreprise en mouvement** : conduire et réussir le changement, 4^{ème} édition, Dunod.
146. Gueguen G. (2011) Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques, site web consulté le 20-3-2016
www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF
147. Gueguen G. (2001) Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, *thèse de doctorat*, Université Montpellier I, France
148. Gueguen G. (2001) Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-15 juin.
149. Gueguen, G. (1998) Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise, actes de la VII^{ème} conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, Belgique
150. Guillet D., Lescarbeau R. et Payette M. (1997) la psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel, *Interaction*, Vol.1, No. 1, p.29-46.
151. Guillon A., Labbe B., Rappin R., (2003) l'évolution des organisations : une analyse fondée sur l'application de la théorie de Charles Darwin, *Revue des Sciences de Gestion*, Nov/Dec, No. 204.
152. Habib J. & Derumez V. (2015) Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes analyse comparée de deux hôpitaux, *Revue française de gestion*, Vol. 41, No. 247, p.45-66.
153. Habib M. N. (2013) Understanding critical success and failure factors of business process reengineering, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 1 march, p.1-10.
154. Hambrick D.D. & Snow C.C. (1977) A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations, *Academic Management proceedings*, 109-112.

155. Hamel G., & Heene A. (1994) **Competence-Based Competition**, John Wiley, UK.
156. Hammer M. & Champy J. (1993) **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business (Collins Business Essentials) USA.
157. Hammer M. & Champy J. (1993) traduction française : **le reenigneering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod.
158. Hammer M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard business Review* July-August, p.104-112.
159. Hannan M. T. & Freeman J. (1989) **Organizational Ecology**, Cambridge, Harvard, U. Press.
160. Hannan, M.T. & Freeman, J.H. (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, p.149-164.
161. Hannan, M.T. et Freeman, J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, p.929-964.
162. Hebbar K. (2001) Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale, 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin.
163. HEC (S/D) (2005) **L'art du management**, Dunod, Paris.
164. Helfer J.P., Kalilka M., Orsoni J. (2013) **Management stratégique**, 9^{ème} édition, Vuibert, Paris.
165. Helfer J-P., Kalika M., Orsoni J. (2008) **Management** : stratégie et organisation, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris.
166. Heller R. (2002) **le guide du nouveau manager**, Village Mondial (Pearson Education), France.
167. Heracleous L. (2003) **Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**, Cambridge University Press.
168. Hill Ch., Gareth R., Schilling M. (2015) **Strategic management: Theory**, 11th Edition, Cengage Learning, USA.
169. Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985) Organizational adaptation: strategic choice and Environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, p.336-349.
170. Hughes R., Beathy K. (2005) **Becoming a strategic leader**, your role in your organization's enduring success, Centre for Creative Leadership, John Wiley and Sons, Inc., USA.
171. Jacob R. & Ducharme J. (S/D) (1995) **Changement technologique et gestion des ressources humaines** : fondements et pratiques, Gaëtan Morin éditeur, Québec. p.163-168.
172. Jancikova A., Brychta K. (2009) TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective, *Economics & Sociology*, Vol. 2, No. 1, p.80-95.
173. Janissek-Muniz R., Freitas H., Lesca H., (2006) **Veille Anticipative Stratégique**, Intelligence Collective (VAS-IC) . Usage innovant du site Web

- pour la provocation d'informations d'origine terrain, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.2, No. 218, p.19-30.
174. Javel G., (2010) **Organisation & gestion de la production**, 4^{ème} édition, Dunod.
175. Johnson G. et al. (2008) **Stratégique**, 8^{ème} édition, Pearson Education, France.
176. Kesho P. (2015) **Strategic Management: Text and Cases**, 2nd Edition, PHI Learning, Singapore.
177. Kezar A. J. (2010) **Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century**, Recent Research and Conceptualizations, John Wiley & Sons, Inc., USA.
178. Koenig G. (1996) **Management stratégique : paradoxe, interactions et apprentissages**. Collection connaitre et pratiquer la gestion, Nathan, Paris.
179. Kondalkar V. G. (2009) **organization development**, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
180. Kotter J. (1996) **leading change**, Harvard Business School, USA.
181. Kotter J. (2002) **the Hearth Of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations**, Harvard Business School Press.
182. Kouzes J. M. & Posner B. Z. (2012) **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 5th Edition, Jossey-Bass, USA.
183. Krasensky P., Zimmer P. (2006) **Surtout ne changez rien**, pourquoi résistons nous tant au changement, Editions d'Organisation, Paris.
184. Kreitner R. (2009) **Management**, 11th Edition, Houghton Mifflin Harcourt publishing Company, Boston New York.
185. Lawrence P. R. & Lorsch J. W (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science quarterly*, Vol. 12, No. 1, p.1-47.
186. Lawrence P. R. (1969) How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 1, p.4-12.
187. Lawrence P. R. and Lorsch J.W. (1967) **Organisation and Environment**, Irwin Homewood Illinois, Traduit à la langue française sous le titre **Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation**, les Éditions d'Organisations, 1978.
188. Lebraty J-F. (1996) L'intuition dans les décisions managériales, *Revue française de Gestion*, No. 109, p.57-69.
189. Leroy F. & Ramanantsoa B., (1996) La fusion comme source d'évolution organisationnelle : Analyse du processus d'une fusion , 5^{ème} *Conférence Internationale AIMS*, Lille.
190. Lesca H. (2003) **Veille stratégique** la méthode LESCanning, Éditions ems Management et Société.
191. Lesca H. (2011) **Environmental Scanning and Sustainable Development**, ISTE Ltd & John Wiley Sons, Inc. London.
192. Lesca H., Caron-Fason M. I. (1995) veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, *Revue française de gestion*, No. 105, p.58-68.

193. Lesca, H. (1997) **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
194. Lesca, H. (S/D) (2007) **Management, systèmes d'information et connaissances tacites**, Lavoisier, France.
195. Levy A., Merry U. (1986) **organizational transformation approaches, strategies, theories**, Praeger Publishers, USA.
196. Longo R., (2011), Is Lewin's change management model still valid?; HR Professionals, site web consulté le 12.9.2015 <http://rosariolongo.blogspot.com>
197. Lorsch P.R & Lawrence J.W, (1977), **Organization & environment**, Harvard University Press, traduit en français sous le titre : **Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation**, édition d'organisation, Paris, 1978.
198. Magee D. (2005) **Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan**, Dunod, Paris.
199. Maheran N. & Muhammad N. (2010) **Environmental Scanning and Investment Decision Quality: An Information Processing Perspective**, Lambert Academic Publishing (LAP), UK.
200. Mai R. & Akerson A. (2003) **The leader as communicator: strategies and tactics to build loyalty, focus effort, and spark creativity**, Amacom (American Management Association) new York.
201. Marchesnay M. (1991) La PME : une gestion spécifique, *économie rurale*. No. 206, p.11-17.
202. Marchesnay M. (2003) La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, vol. 3, No.144, p. 107-118.
203. Marcus L. R. & Smith R. (1998) Leaders, Followers, and the visioning process, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 4, No. 3, p.32-42.
204. Meier O. (2009) **Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir**, Dunod, Paris.
205. Ménard C. (2004) **Economie des organisations**, Éditions La Découverte, Paris.
206. Miles & Snow (1978) **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York.
207. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1999) **Safari en pays stratégie**, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, France.
208. Morgan E. (1986) **Images of organizations**, Sage Publications, (trad. de l'anglais par Chevrier-Vouvé et Audet M., (1989) Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, Québec.
209. Morley Ch. Et autres (2012) **La génération Y dans l'entreprise**, Pearson, France.
210. Nadler, D. A., and Tushman, M. L. (1989) Organizational frame bending: Principles for managing reorientation, *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 3, p.194-204.

211. Naguib R., (2004) Interface Organisation-Environnement cas des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement : contexte de la Malaisie, *thèse de Doctorat* en Administration, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.
212. Nelson R. & Winter G. (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge (MA), The Belknap Press of Harvard University Press.
213. Pateyron E. (1998) **La Veille stratégique**, Economica.
214. Perret v., Josserand E, (2003) **Le paradoxe : penser et gérer les organisations**, Ellipses Éditions, Paris.
215. Pfeffer, Jeffrey & Salancik (1978) **The external control of organizations: a resources dependence perspective**, harper & Row, New York.
216. Pichault F. Le changement peut il être géré ? in Gilbert P. et al. (S/D) (2005) **Organisations et Comportements**, Dunod, Paris, p.173-174.
217. Porras J. I., Silvers R. C., (1991) organization development and transformation, *Annual Review Psychological*, No. 42, p.51-78.
218. Porter M. (1980) **Competitive strategy: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York.
219. Porter M. (1985) **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: Free Press.
220. Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 4, p.149-160.
221. Quinn R. E. & Cameron K.S. (2006) **Diagnosing and Changing Organizational Culture** Based on the Competing Values Framework revised Edition, The Jossey-Bass, USA.
222. Richet X. & Guerraoui D. (2005) **Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergentes**, édition l'Harmattan, France.
223. Ricky W. Griffin R. W., Moorhead G. (2014) **Organizational Behavior** Managing People and Organizations, 11th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
224. Robbins S. P, Coulter M. (2012) **Management**, 11th Edition, Pearson Education, USA.
225. Robins S., D.A, Decenzo, M, Coulter (2013) **Fundamentals of management : essentials concepts & applications**, 8th Edition, Pearson, USA.
226. Rohof J. W. Strategic Choice Theory in Purchasing, site web consulté le 12-02-2016,
http://www.ibrarian.net/navon/paper/Strategic_Choice_Theory_in_Purchasing.pdf?paperid=18494098
227. Rojot, J. (2005) **Théorie des organisations**, 2^{ème} édition, Editions ESKA.
228. Rondeau A. (2008) L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Revue d'analyse comparée en administration publique*, Vol. 14, No. 3, automne, p.1-18.
229. Rouleau L. (2007) **théorie des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant garde**, Presse de l'Université du Québec.

230. Saylor J. (1992) **TQM Simplified: A Practical Guide**, McGraw-Hill Professional Publishing, USA.
231. Schein E. H. (1995) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, *Systems practice journal*, Vol. 9, No. 1, p.27-47.
232. Schein, E. H. (1988) **Process Consultation** (volume 1): Its Role in organization Development, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
233. Schilling M. A. (2013) **Strategic Management of Technological Innovation** 4th Edition, McGraw-Hill, USA.
234. Schmitt C. & Bayad M. (2002): Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée, actes du 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, Montréal.
235. Schmuck R. A., Miles M. B. (1971) **Organization development in schools**. Palo Alto: National Press.
236. Scholes K. et al. (2000) **Stratégique**, Publi-Union (Editions).
237. Schoonhoven C. B. (1981) Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3, p. 349-377.
238. Schumpeter J. (1934) **the theory of economic development**, Harvard University Press, USA.
239. Schumpeter J. (1939) **Business Cycles**, a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company, New York.
240. Séguin F, Hafsi T., & Demers CH. (2008) **management stratégique** : de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal.
241. Singh A. (2014) Challenges and Issues of Generation Z, *Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 7, p.59-63.
242. Smircich L. Stubbart C. (1985) strategic Management in an Enacted World, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, p.724-736.
243. Soparnot R. (2004) L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Revue Gestion*, HEC Montréal, Vol. 29, No. 4, p.31-42.
244. Taylor J. (2006) **the secret language of competitive intelligence**, Crown Business New York,
245. Tessier R. et Tellier Y. (S/D) (1992) changement planifié et développement des organisations, Tome 8, Presses de l'Université du Québec.
246. Thomas Malone T. (2004) **The Future of Work**: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life (Boston, Mass.: Harvard Business School Press,
247. Thompson A. & Strickland, A. J., (2001) **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th Edition, Mc Grawhill/Irwin, USA.
248. Torres O. (1999) Les PME, Éditions Flammarion, Collection Dominos, France.
249. Tregoe, B., Zimmerman S. & Tobia P. (1989) **Vision in Action**, Simon & Schuster, New York.

250. Vas A. (2000) Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom, *Travail-Emploi-Formation*, No. 1-2, p. 89-106.
251. Vas A. (2006) Les attributs du changement comme facteur de résistance : une approche diachronique, XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-18 juin, Genève-Annecy.
252. Vas A. (2011) La perception des attributs du changement : une approche dynamique de la résistance, *Economies et Sociétés*, vol. 4, No. 21, p.595-616.
253. Volberda H. W., & Van Bruggen G.H. (1997) Environmental Turbulence: A look into its Dimensionality, NOBO, Netherlands, p.137-145.
254. Weick K. (1995) **Sensemaking in Organizations**, SAGE Publications, Inc, USA.
255. Wheelen T. L. & Hunger J. D. (2012) **Strategic management and business policy**: toward global sustainability, 13th edition, Pearson Education, Canada.
256. White J., B., (1998) There Are No German or U.S. Companies Only Successful Ones, *The Wall Street Journal*, May 7.
257. William Bridges's Managing The Transition, site web consulté le 12-04-2016 http://www.moravian.org/wp-content/uploads/2013/06/Bridges_Transition_Model.pdf
258. William J. Rothwell W., Sulliva R. (2005) **Practicing Organization Development** a Guide for Consultants, 2nd Edition, Pfeiffer San Francisco, USA.
259. Williams C. (2009) **Management**, 5th Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
260. Williams K, (2006) **Introducing management**, a development guide, 3rd Edition, Butterworth-Heinemenn, USA.
261. Woodward J, (1965), **Industrial organization**: theory and practice, Oxford University Press.
262. www.lesdefinitions.fr, consulté le 20-04-2012.
263. Zaki, L. (2000), **Un seul monde...** un monde pour tous ? Assas éditions, Paris.

الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة البحث

جامعة فرجات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

يقوم الباحث برياش توفيق بدراسة علمية للحصول على شهادة "دكتوراه علوم" بعنوان **التغيير التنظيمي بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي**: دراسة حالة مجموعة مؤسسات اقتصادية بولاية سطيف.

يأمل الباحث في تعاونكم من خلال الاجابة بكل موضوعية عن الاستمارة التي تتضمن اسئلة عن مدى التخطيط والتحضير لعملية او عمليات التغيير التي قامت بها مؤسستكم في السنوات الاخيرة (تطبيق ادارة الجودة الشاملة، اعادة التنظيم، تطبيق الادارة البيئية، استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ...)

تكون الاجابة عن كل الاسئلة باختيار اجابة واحدة (1=موافق بشدة، 2=موافق، 3=محايد، 4=غير موافق، 5=غير موافق بشدة)، مع العلم ان إجاباتكم ستستعمل فقط لاستخلاص نتائج علمية، ونشكركم كثيرا على تعاونكم.

Dans le cadre de sa préparation d'une thèse de Doctorat en sciences économique portant sur le « changement organisationnel dans les entreprises économiques algériennes » le chercheur **Berbache Toufik** vous invite cordialement à répondre en toute objectivité au questionnaire ci-joint, qui a pour objet la mesure du degré de planification et de préparation du (des) changement(s) introduit(s) par votre entreprise durant ces dernières années (gestion de la qualité totale, réorganisation, reengineering, TIC, système de gestion intégrée, système de gestion environnementale...)

Vous êtes prié(e)s de **répondre à toutes les questions** en choisissant une valeur entre 1 et 5, sachant que (1= tout à fait d'accord, 2=d'accord, 3=pas d'avis, 4=pas d'accord, 5=pas tout à fait d'accord)

Mr. Berbache vous remercie d'avance et vous garantit que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

يمكنكم الاتصال بي لأي استفسارات **توفيق برياش** يمكنكون الاتصال بي لأي استفسارات

برياش توفيق

استاذ بجامعة فرجات عباس (سطيف) 1

• هاتف: 0774921261

• بريد الكتروني: berbache_toufik@yahoo.fr

- حجم المؤسسة taille de l'entreprise :

• صغيرة: أقل من 50 عامل petite: moins de 50 personnes

• متوسطة: أقل من 250 عامل moyenne: moins de 250 personnes

• كبيرة: أكبر من 250 عامل grande: plus de 50 personnes

- نشاط المؤسسة: activité de l'entreprise production إنتاج services خدمات

- ملكية المؤسسة: propriété de l'entreprise خاصة privée عامة publique

- صفة المجيب qualité du répondant

المدير العام DG

مدير الموارد البشرية DRH

مدير المالية والمحاسبة D. FC

مدير التسويق D. Marketing

مدير الإنتاج D. Production

مدير البحث والتطوير D. R&D

أخرى: حدد ... autre précisez

- المستوى التعليمي: niveau d'instruction

متوسط: moyen

ثانوي: secondaire

جامعي: universitaire

- العمر âge :

• أقل من 30 سنة: moins de 30 ans

• من 30 إلى 40 سنة de 30 à 40 ans

• من 41 إلى 50 سنة de 41 à 50 ans

• من 51 إلى 60 سنة de 51 à 60 ans

• أكثر من 60 سنة plus de 60 ans

- الإقدمية: ancienneté

• أقل 5 سنوات: moins de 5 ans

• من 5 إلى 10 سنوات: de 5 à 10 ans

• من 11 إلى 15 سنة: de 11 à 15 ans

• 16 سنة فأكثر: 16 ans et plus

5-pas du tout d'accord					4- pas d'accord	3- Ni d'accord, ni pas d'accord	2-d'accord	1- tout à fait d'accord
5- غير موافق على الإطلاق					4- غير موافق	3- بدون رأي	2- موافق	1- موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1	التغييرات التي قامت بها الإدارة في الآونة الأخيرة مست أكثر:			
					la vision de l'entreprise	رؤية المؤسسة	1	
					la stratégie de l'entreprise	إستراتيجية المؤسسة	2	
					la culture de l'entreprise	ثقافة المؤسسة	3	
					es comportements du personnel	سلوكيات الأفراد	4	
					la technologie utilisée dans la production	التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج	5	
					Technologies d'information & de communication	تكنولوجيات الإعلام والاتصال	6	
					les modes de gestion	أنماط التسيير	7	
					la structure organisationnelle	الهيكل التنظيمي	8	
					les méthodes et procédures du travail	طرق وإجراءات العمل	9	
					autres, précisez	أخرى حدد	10	
					رتب من 1 إلى 6 التغييرات المهمة التي قامت بها الإدارة في الآونة الأخيرة (1 أكثر أهمية، 1 أقل أهمية) Classez de 1 à 6 les changements importants introduits récemment par la Direction 1=moins important, 6=plus important			
					l'introduction du TQM	إدخال إدارة الجودة الشاملة	
					l'introduction du TIC	إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال	
						إدخال نظام الإدارة البيئية	
					l'introduction du système de gestion environnementale	إعادة النظر في الهيكل التنظيمي	
					la révision de la structure organisationnelle	إعادة الهندسة الإدارية (تغيير جذري)	
					le ré-engineering(changement radical)	إدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات	
					l'introduction de la RSE	أخرى، حدد	
					autres précisez			
5	4	3	2	1	كانت الإدارة من خلال إحداث التغيير في الآونة الأخيرة تهدف إلى: L'objectif escompté par la Direction à travers les changements introduits récemment est			
					sortir d'une crise	الخروج من أزمة حلت بالمؤسسة	12	
					Réagir à une situation d'urgence	تحقيق رد فعل لحالة استعجاليه واجهت المؤسسة	13	
						تحقيق مكاسب في المدى المتوسط والبعيد	14	
					Réaliser des gains dans le moyen et le long terme			
					Garantir la survie de l'entreprise	المحافظة على بقاء المؤسسة	15	
						المبادرة لتحقيق التميز (تحسين وإبداع في المنتجات والخدمات...)	16	
					Se différencier des concurrents (amélioration & innovation des produits...)			
					autres objectifs, précisez	أهداف أخرى أذكرها	17
					مدى اهتمام الإدارة بمتابعة التغييرات البيئية والأدوات المستعملة في ذلك l'intérêt porté aux changements de l'environnement et les outils de veille			
						تتميز البيئة الخارجية للمؤسسة بعدم الاستقرار	18	
					l'environnement de l'entreprise se caractérise par l'instabilité			
						تتميز البيئة الخارجية للمؤسسة بالتعقيد	19	
					l'environnement de l'entreprise se caractérise par la complexité			

					تمتلك الإدارة نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات عن بيئتها الخارجية L'entreprise dispose d'un système d'information lui permettant de collecter des informations sur son environnement externe	20
					تهتم الإدارة بمتابعة تغيرات بيئتها الخارجية بصفة دائمة La direction s'intéresse au suivi de son environnement de façon permanente	21
					تهتم الإدارة بتحليل بيئتها الخارجية قبل إحداث التغيير (فرص وتهديدات) Avant d'introduire le changement, la direction procède à l'analyse de son environnement externe (menaces & opportunités)	22
					تعاني الإدارة نقصا في المعلومات عن بيئتها الخارجية لتحديد العناصر الأكثر تأثيرا فيها L'entreprise souffre de manque d'informations sur les facteurs externes les plus influents	23
					تهتم الإدارة بتحليل نقاط ضعفها ونقاط قوتها قبل إحداث التغيير Avant d'introduire le changement, la direction procède au diagnostic de son environnement interne (ses forces et ses faiblesses)	24
					تعاني الإدارة نقصا في المعلومات عن بيئتها الداخلية (نقاط قوتها وضعفها) La direction souffre de manque d'informations sur son environnement interne (ses forces et faiblesses)	25
					رتب المتغيرات البيئية الأكثر متابعة من جانب مؤسستكم (1 أكثر أهمية، 6 أقل أهمية) Mettre en ordre (classez) les variables de l'environnement les plus contrôlées (6 moins important, 1 plus important)	26
					البيئة التكنولوجية البيئة السياسية البيئة القانونية البيئة الاقتصادية البيئة الاجتماعية البيئة الثقافية أخرى حدد	
					اعتقد أن ما دفع المؤسسة أكثر إلى إحداث التغيير هو Je pense que le facteur le plus important qui a poussé la direction à : procéder au changement est	
					تغير البيئة التكنولوجية Le changement de l'environnement technologiques	27
					تغير البيئة القانونية Le changement de l'environnement juridique	28
					تغير البيئة الاقتصادية Le changement de l'environnement économique	29
					تغير البيئة الاجتماعية Le changement de l'environnement social	30
					تغير البيئة الثقافية Le changement de l'environnement culturel	31
					اختلالات داخلية Le disfonctionnements internes	32
					إرادة الإدارة العليا في التحسين والتطور la volonté d'amélioration & de croissance	33
					انخفاض الحصة السوقية la réduction de la part de marché	34
					أخرى حدد	35
5	4	3	2	1	انطلاقا من أهميته، كانت الإدارة تنظر للتغيير على أنه: Le changement organisationnel est vu par la direction comme:	
					عملية ضرورية لضمان الاستمرارية une nécessité pour assurer la survie	36
					انتقال من وضع سيئ إلى وضع أفضل le passage d'un état défavorable à un état meilleur	37
					عملية ينبغي القيام بها بشكل مستمر	38

					un processus qui doit être mené continuellement	
					عملية ينبغي التخطيط لها	39
					عمل مستمر لا يمكن من دونه تحقيق النمو المطلوب للمؤسسة	40
					Processus sans lequel la croissance de l'entreprise ne peut pas être assurée	
					عدد مبادرات التغيير التي قامت بها الإدارة خلال الآونة الأخيرة تُعد كافية	41
					Le nombre des changements initiés récemment par la direction est jugé suffisant	
					لنجاح التغيير من خلال إعداد رؤية التغيير، عملت الإدارة على:	
					Pour concevoir une vision de changement, la direction :	
					تهيئة الظروف قبل إحداث التغيير	42
					a préparé les conditions favorables avant l'introduction du changement	
					بناء رؤية التغيير على أساس تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	43
					a élaboré une vision de changement sur la base de l'analyse de l'environnement externe (menaces & opportunités)	
					بناء رؤية التغيير على أساس تشخيص البيئة الداخلية	44
					a bâti une vision de changement sur la base de l'analyse de l'environnement interne	
					بناء خطة مكتوبة عن رؤية التغيير	45
					a élaboré un plan écrit, et inspiré de la vision du changement	
					صياغة رؤية التغيير ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة	46
					a conçu une vision du changement pour la mettre en œuvre suivant des étapes bien déterminées	
					تحديد المعوقات التي قد تواجه التغيير وخططت لمعالجتها	47
					a anticipé les difficultés auxquelles l'entreprise peut être confrontée en vue de les résoudre	
					عموما تعتقد الإدارة بأنه لا يمكن التخطيط للتغيير بسبب التغيير السريع في البيئة الخارجية	48
					En général la direction estime qu'il est impossible de planifier le changement dans un environnement instable.	
					بغرض تحفيز الأفراد على قبول التغيير، قامت الإدارة بـ:	
					Pour motiver le personnel à accepter le changement, la direction :	
					تحسيس الأفراد أنهم أساس نجاح مشروع التغيير	49
					a Fait comprendre aux travailleurs qu'ils sont la clé de réussite du changement	
					تشجيع السلوكيات الجديدة المدعومة للتغيير	50
					a encouragé les nouveaux comportements soutenant le changement	
					معاقبة الذين لم يلتزموا بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير	51
					N'a pas hésité à sanctionner les travailleurs n'ayant pas adopté les comportements requis par le changement	
					إزالة المعوقات في سبيل تحقيق التغيير	52
					a surmonté les obstacles à la mise en œuvre du changement	
5	4	3	2	1	لجأت الإدارة إلى الأخذ بآراء واقتراحات الأفراد خلال:	
					La direction a pris en considération les avis et les suggestions des travailleurs lors:	

					تشخيص المشاكل التي استدعت إحداث التغيير du diagnostic des problèmes ayant nécessité l'introduction du changement	53
					البحث عن الحلول للمشاكل التي استدعت إحداث التغيير de la recherche des solutions aux problèmes ayant nécessité l'introduction du changement	54
					عند شعورها بمقاومتهم للتغيير de Leur résistance au changement	55
					أهداف أخرى، أذكرها autres objectifs, précisez	56
					من خلال عملية الاتصال عملت الإدارة على: Par le biais de la communication, la direction visait :	
					دفع العمال باتجاه الشعور بالحاجة للتغيير créer chez les travailleurs le besoin d'urgence au changement	57
					ضمان وصول المعلومات عن التغيير للأفراد في كل المستويات faire parvenir les informations liées au changement à tout le personnel	58
					التركيز على شرح أسباب التغيير أكثر من شرح نتائج التغيير focaliser sur les causes du changement plus que sur les conséquences du changement	59
					التركيز على الاتصالات الشفهية أكثر من الاتصالات الكتابية focaliser sur la communication orale plus que sur la communication écrite	60
					من خلال عملية التكوين عملت الإدارة على: Lors du changement, la direction s'est intéressée à la formation pour :	
					تحديد الحاجة إلى التكوين قبل مباشرة التغيير Déterminer le besoin de formation avant l'introduction du changement	61
					توفير التكوين اللازم الذي تطلبه مشروع التغيير assurer la formation requise à la réussite du projet du changement	62
					تلقي الأفراد قيم واتجاهات جديدة تطلبها نجاح التغيير Inculquer au personnel de nouvelles valeurs et attitudes requises par le changement	63
					إكساب المسؤولين مهارات إدارة وقيادة التغيير Faire acquérir aux responsables les compétences de gestion du changement	64
					إعداد برامج التدريب للتقليل من حدة المقاومة Elaborer des programmes de formation en vue d'atténuer la résistance	65
					بغرض متابعة سير التغيير وتقييم نتائجه، عملت الإدارة على: En vue de suivre la mise en œuvre du changement et évaluer ses résultats, la direction a procédé:	
					تعيين فريق لقيادة التغيير à la désignation d'une équipe chargée de la conduite du changement	66
					وضع مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير la définition d'indicateurs pour juger l'état d'avancement du à projet de changement	67
					متابعة سير مشروع التغيير au suivi de l'état d'avancement du projet de changement	68
					تنظيم اجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير la tenue de réunions périodiques pour évaluer l'état à d'avancement du projet de changement	69
					إجراء التعديلات اللازمة عند اكتشاف الأخطاء la prise de mesures correctives lors de la détection des erreurs	70

الملحق رقم (02) قائمة أسماء المحكمين

المؤسسة	الاسم واللقب	
جامعة فرحات عباس سطيف 1	أ. د. بروش زين الدين	1
جامعة فرحات عباس سطيف 1	أ. د. بوهزة محمد	2
جامعة فرحات عباس سطيف 1	أ. د. بلمهدي عبد الوهاب	3
جامعة فرحات عباس سطيف 1	أ. د. بورغدة حسين	4
جامعة فرحات عباس سطيف 1	د. العايب عبد الرحمان	5
جامعة فرحات عباس سطيف 1	د. سكاك موراد	6
جامعة فرحات عباس سطيف 1	د. رقام ليندة	7

الملحق رقم (03) قائمة المؤسسات موضوع الدراسة الميدانية

1. **BCR** (Entreprise Nationale de Production de Boulonnerie Coutellerie et Robinetterie, Direction Générale) Sétif.
2. **SANIAK** (Société de Fabrication d'Accessoires Industriels et Sanitaires) Ain El Kebira.
3. **MAPROGAZ** (entreprise de fabrication des tubes PEHD 'eau & Gaz) et PVC) El Eulma.
4. **SAMHA** (Société de fabrication d'électroménagers) Sétif.
5. **MGB Merouani** (Group Beverages royal) Sétif.
6. **SETIF PIPE** (Société de transformation plastique) Sétif.
7. **SBC** (Setifis Bottling Company, entreprise de boisson) Sétif.
8. **SETS** (Société d'Etudes Techniques de Sétif)
9. **CALPLAST** (Calandrage Plastique) Sétif.
10. **AGROFILM** (Entreprise de production et d'impression de plastiques, d'emballages Flexibles alimentaires) Sétif.
11. **Unité Accumulateurs** de Sétif.
12. **ADE** (Algérienne Des Eaux) Sétif.
13. **ENPEC** (Direction Générale) Sétif.
14. **EDIMCO** (Entreprise de Distribution des Matériaux de Construction) Sétif.
15. **IRIS SAT** (Entreprise de fabrication de matériel électronique) Sétif.
16. **LES MOULINS DES HAUTS PLATEAUX**, Sétif
17. **GROUPE MAMI** (LIMONADERIE Boissons) Sétif
18. **LIMONADERIE ORIENTALE SARMOUK**
19. **ERCE** (Cimenterie de Ain El Kebira)
20. **NAFTAL** (Naftal commercialisation) Sétif
21. **AMC** (Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle) El Eulma.
22. **LAITERIE TELL** (Enterprise de préparation et du conditionnement de produits frais à base de lait) Mezloug.
23. **K -Plast** (Tubes et profilés en plastique - Produits en plastique) Sétif.
24. **LABORATOIRES SALAM** (Entrepris de production et de distribution de médicaments) El Eulma.
25. **TREFISOUD** (Société de tréfilage et de fabrication de produits de soudage) El Eulma.
26. **MEDIFIL** (Société de fabrication de Fils à coudre) Bougaa.
27. **EULYPLAST** ((Transformation de matière plastique de base) El Eulma.
28. **GETIC** (Générale Entreprise de Travaux d'Infrastructures & de Construction) Sétif.
29. **AGGUN Plast** (entreprise de fabrication et commercialisation des canalisations PEHD) Sétif.
30. **ERID** (Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières & Dérivés, Direction Générale) Sétif.
31. **LTP Est** (Laboratoire des Travaux Publics de l'Est) Sétif.
32. **SAFCER** (Société algérienne de fabrication de céramique et produits rouges) Sétif.

ملخص

يعد التغيير التنظيمي من المجالات الأكثر اهتماما من جانب العديد من المؤسسات التي أصبحت تعمل في ظل بيئة خارجية متغيرة ومعقدة، وقد حاول هذا البحث التعرف على ما يدفع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إحداث التغيير التنظيمي، متسائلا إن كانت هي ضغوط البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، أم هي الاختيارات الاستراتيجية لمدائها.

وقد تناولت الدراسة الميدانية 32 مؤسسة اقتصادية جزائرية واقعة بولاية سطيف باشرت عمليات تغيير تنظيمي مهم خلال السنوات القليلة الماضية، واعتمدت الدراسة على بيانات 106 استمارة أجاب عنها مسؤولي هذه المؤسسات، وقد تم التوصل إلى نتيجتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في تغليب مسؤولي هذه المؤسسات للسلوك الارادي المبني على التخطيط للتغيير والعمل بمنطق الاستباق، على السلوك الاستجابي المبني على منطق رد الفعل والعمل تحت ضغط تغيرات البيئة الخارجية، كما كشفت الدراسة أيضا عدم وجود فروق كبيرة إزاء التغيير التنظيمي بين المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية ارتباطا بحجمها أو نشاطها أو ملكيتها.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات بهدف تدعيم السلوك الاستجابي لمدرء المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، البيئة، الاستراتيجية، الحتمية، الارادية.

Résumé

Le changement organisationnel représente un thème central pour l'ensemble des entreprises exerçant dans un environnement de plus en plus changeant et complexe. La présente recherche a tenté d'identifier les facteurs qui sont à l'origine de la décision d'introduire des changements organisationnels dans les entreprises économiques algériennes : les pressions de l'environnement externes sont-elles responsables ou se sont les choix stratégiques des managers ?

A partir de 106 questionnaires renseignés par des cadres dirigeants de 32 entreprises économiques situées dans la wilaya de Sétif ayant introduit des changements organisationnels importants durant les dernières années, les résultats ont montré que les managers algériens ont tendance à privilégier le comportement anticipatif basé sur la préparation et la planification de l'acte du changement au détriment du comportement réactif vis-à-vis des changements et des pressions de l'environnement.

L'étude nous a permis également de parvenir à l'absence de grandes divergences dues à la taille, l'activité et la nature de propriété des entreprises vis-à-vis du changement organisationnel.

Enfin l'étude a proposé une série de recommandations dans le but de renforcer le comportement anticipatif des managers des entreprises algériennes.

Mots clés : changement organisationnel, environnement, stratégie, déterminisme, volontarisme.