

المقاربة السياقية في إدارة التغيير في المنظمة

د. / تميزار أحمد *

Abstract:

L'approche contextuelle cherche à expliquer comment les variations du contexte organisationnel dans le temps combinées à des événements (changement) contribuer à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer. A ce niveau l'approche managériale inspirée par le model rationnel n'offre qu'une possibilité de description partielle du changement. A l'inverse l'approche contextuelle constitue un moyen d'analyser le changement stratégique comme un processus continu, itératif comporter une dimension politique et d'apprentissage qui procéder des caractéristique même du contexte organisationnel.

Les mots clés: Changement organisationnel, Contexte, Approche contextuelle.

ملخص:

تقترح هذه الورقة وتهدف إلى توضيح وبيان طبيعة إدارة التغيير باللجوء إلى المقاربة السياقية وإطارها النظري الذي وضعه رائدها الأول بيتيغرو Pettigrew وفريقه. تسعى المقاربة السياقية إلى تفسير كيف تعمل التغيرات الناجمة في السياق التنظيمي في الزمن المرتبطة مع الأحداث (التغييرات) على صناعة الممارسات التنظيمية وتعمل على تطويرها. في هذا المستوى المقاربة التفسيرية الموروثة من التنظيم التaylorي للعمل والمستوحاة من النموذج العقلاني لا تقدم إلا بعض الامكانيات الوصفية السطحية للتغيير على العكس المقاربة السياقية تشكل أداة فعالة لتحليل وإدارة التغيير الاستراتيجي كسيرورة مستمرة متكررة تحتوي على بعد سياسي وتكويني التي تنبثق هي نفسها من خصائص السياق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، السياق، المقاربة السياقية.

* أستاذ محاضر «ب» - جامعة بومرداس

مخطط المقال:

مقدمة

1) مدخل لإدارة التغيير

1-1) مفهوم إدارة التغيير

2-1) طبيعة التغيير التنظيمي

2) المقاربة السياقية والنموذج السياقي للتغيير

1-2) المقاربات النظرية لموضوع التغيير

2-2) السياقية في إدارة التغيير في المنظمة

خاتمة

مقدمة:

مع نهاية القرن العشرين، أصبحت ظاهرة التحولات في تنظيم العمل ظواهر شائعة وعادية في حياة المؤسسات على الأقل في البلدان الغربية المصنعة. لماذا يتطلب على المؤسسات أن تتغير باستمرار؟ ما هي الدوافع التي تدفعها إلى التغيير؟ أعمال البحث التي تحاول تحليل، فهم وتفسير ظاهرة التغيير في المؤسسة هي كثيرة ومتنوعة أيضا، لكن يبقى السؤال الرئيسي:

ماهي متطلبات عملية التغيير في المؤسسة وإلى أي مدى يمكن اللجوء إلى المقاربات السياقية وتوظيفها في تحليل وفهم إشكالية التغيير؟

للإجابة على السؤال المركزي هذا، السؤال الذي يتصل مباشرة بإشكالية التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة عامة والمؤسسة الجزائرية بصورة خاصة، نضع الفرضيتين التاليتين:

تختلف إدارة التغيير من بيئة إلى أخرى ومن سياق إلى سياق آخر.

يؤدي الاهتمام بالسياق الذي تتم فيها عملية التغيير إلى إنجاح إدارة التغيير.

(1) مدخل لإدارة التغيير:

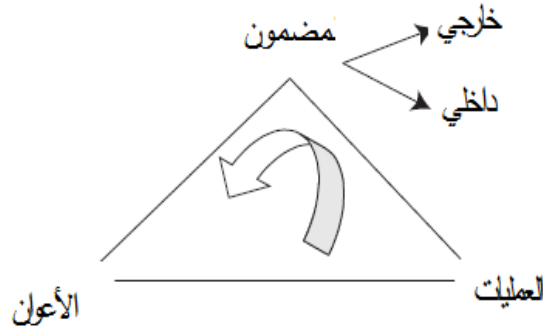
"لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات¹، والتغيير كل تحول من حال لآخر نتيجة ظروف ومحيط². ففي بيئة الأعمال الحديثة، تواجه المنظمات تغير سريع لم يسبق له مثيل وذلك نتيجة العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا والتي تجبر منظمات الأعمال على التطور بشكل مستمر، إذ أنها تعيش في جو مضطرب يتميز بالخرقية والتغير المستمر³. كما أن بعض الظواهر الحديثة، مثل وسائل الاعلام وثورة التكيف على المحمول، وأحدثت ثورة في قطاع الأعمال وأوجدت حاجة متزايدة للتغيير لم تحدث من قبل في أي وقت مضى. كما كان لنمو التكنولوجيا تأثير ثانوي لكن فعال إذ جعل المعرفة متوفرة بشكل كبير، وبالتالي وفرت اساليب شفافة للمساءلة. ومنها سهولة الوصول للمعلومات التي سهلت للمساهمين ووسائل الإعلام القيام بعمليات التدقيق لم يسبق لها مثيل. وفي الوقت نفسه فالمنظمات التي ترفض التغيير تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي إلى خسارات جذرية من حصتها في السوق⁴.

(1-1) مفهوم إدارة التغيير:

في أبسط تعريف للتغيير* هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم. وهو شيء عامة يطالب به من هو خارج المنظمة أو من داخلها أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر إلى التغيير. ويجب أن يكون التغيير مخطط له بدقة وذو خطة زمنية محددة، وهذا خلاف التغيير الذي يطرأ صدفة نتيجة العوامل الطبيعية (تغير تلقائي)⁵. وقد أصبح التغيير من أهم العمليات التي يجب على المديري المنظمات إدراكها وتبنيها قصد ضمان أداء فعال من التكيف مع التغيرات البيئة. ويمكن تصوير الشكل العام للتغيير وفق الشكل البياني التالي:

* التغيير لغة □ سبب المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدل به غيره أو □ عله على غير ما □ عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيته بناء غير الذي □، وغير فلا □ عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه".

الشكل 1: - الشكل العام للتغيير في المنظمة

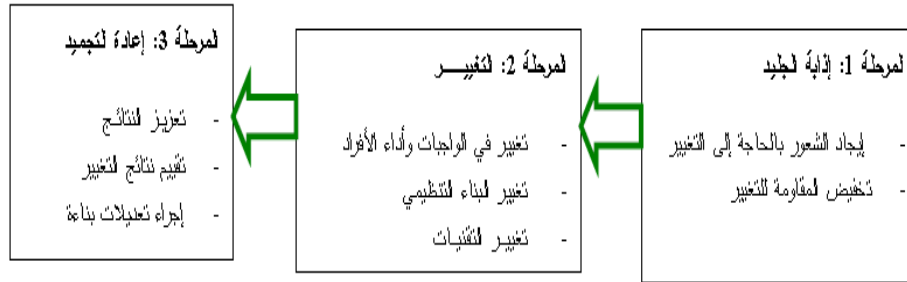


المصدر: Christian GUYON & Autres, «Réussir le changement dans le service public», Eyrolles (2e édition), Paris, 2003, p 49.

إدارة التغيير هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، وغالبا ما تتم هذه المرحلة في المرة الأولى عند تطبيق منهجيات أحدث أو أنظمة عمل الكترونية... الخ. يعبر عن عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول بالوضع المستهدف، وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم بهدف التغيير التنظيمي لمنظمة ما في ضمان نجاح وسلامة تنفيذ التغييرات، وإلى تحقيق فوائد دائمة للتغيير تمهيدا للوصول للأهداف المرجوة. وبهذا، فإدارة التغيير منهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي بهدف تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العمال وتجنب الانحرافات عن المسار⁶.

إدارة التغيير هو قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة⁷. وإدارة التغيير لابد أن تمر بمراحل يمكن تلخيصها في الشكل:

الشكل 2: - المراحل الأساسية لإدارة التغيير



المصدر: بوعلاق نوال & سعدي يحيى، «دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الميسلة، العدد 11، 2014، ص ص 181-196، [نقلا عن: بلال خلف السكارنة، «التطور التنظيمي والإداري»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص 72].

كل حدث، حتى لو عسكري مثلا في بلد ما، سيعمل على حدوث تغيير في إدارة منظمة ما⁸. ونستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين⁹:

1. التغيير من أعلى إلى أسفل: هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة؛
2. التغيير من أسفل إلى أعلى: يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وتهدف عملية إدارة التغيير إلى¹⁰:

- التواصل المستمر مع المستخدمين للنظام لتلبية أي متطلبات من شأنها تفعيل العمل على النظام؛
- العمل على إنجاح أعمال المنظمة؛
- التعامل مع أي معوقات من شأنها أن تعارض العمل؛
- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة للعمل سويا للتطوير والتغيير لضمان النجاح؛
- توفير قاعدة للتعريف بالتغييرات وفوائدها؛
- المشاركة في عملية تقييم الوضع بعد التطبيق؛
- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير؛

- العمل على فهم التغيير والرؤيا المحددة للمنظمة ونشر التوعية عن أهدافه وكيفية تطبيقه؛
- العمل على وضع خطة لتطبيق التغيير وتحديد الإستراتيجيات؛
- والتأكد من توفر الدعم من قبل الإدارة العليا الفعالة والتي تعمل لتطبيق النظام بثبات وجود وتحديث القوانين والأنظمة التي تدعم عملية تطبيق النظام.

2-1) طبيعة التغيير التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير التنظيمي، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء، وبالتالي يمكن تعريفه على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"¹¹.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"¹².

يعرف التغيير التنظيمي أيضا على أنه "نتيجة طبيعية يحدث في التنظيمات، وهو القدرة على إيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط"¹³. من أمثلة على التغيير التنظيمي، نذكر: تغيير في مهمة المنظمة، تغيير في الاستراتيجيات، تغيير في النظم التشغيلية بما في ذلك تغييرات في المسؤوليات والروابط بين المسؤولين والموظفين، تغيير في التكنولوجيا، وتغيير في المواقف والسلوكيات للأفراد.

التغيير التنظيمي هو عبارة عن محاولة تقصدها المنظمة من أجل تحسين أدائها الداخلي، لتحقيق أهداف:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو؛

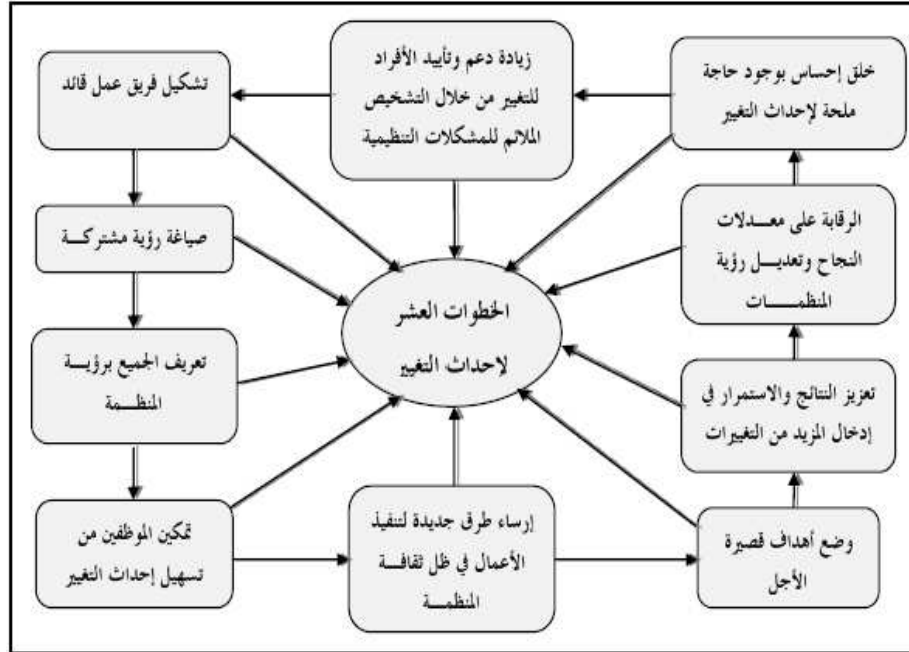
2. خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها؛
 3. البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة؛
 4. والوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما.
- التغيير حقيقة في واقع الأعمال، ويرتدي التغيير التنظيمي وجوه عديدة وله العديد من الأنواع. وبغض النظر عن النوع، فإن الجانب الحاسم في نجاح التغيير هو قدرة المنظمة على إقناع الموظفين بجدوى التغيير على وجه كامل¹⁴. لتنفيذ التغيير التنظيمي بفعالية هناك عملية خمسة خطوات ضرورية¹⁵:
1. الاعتراف بالتغيرات في البيئة الأوسع للأعمال؛
 2. تطوير التعديلات اللازمة لتلائم احتياجات المنظمة؛
 3. تدريب الموظفين على التغيرات المناسبة؛
 4. الحصول على دعم الموظفين باقناعهم بجدوى التعديلات المناسبة (وهي جوهر إدارة التغيير في العمل)؛
 5. والحفاظ قدر المستطاع على المكاسب والمنافع التي تم الحصول عليها من عملية التغيير للبناء عليها مستقبلا

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير المرغوب فيه، منها:

- إستراتيجية العقلانية الميدانية وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنه العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير؛
- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وهي تفترض أن الحاجز الرئيسي إما هو التغيير نفسه أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، تحديدا لمصالح بعض الأشخاص؛
- إستراتيجية القوة القسرية: وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير هنا يفرض على الجهات المعنية بالقوة؛
- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يجب على الإدارة إبداء موقفها من التغيير، لتكون هي القدوة في القيام بعملية التغيير؛
- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: وتعتبر من أقوى الرسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره؛
- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: حيث نجد أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وتفرض على الأفراد التغيير؛
- وإستراتيجية التحليل الميداني: تتمثل في أن هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا تمت الإحاطة بهذه القوى، فإن باستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل فيها تحليل هذه القوى والعمل على إيجاد مركز توازن جديد.

ولإحداث هذا التغيير في أي منظمة، لابد من تصور خطوات عملية يقوم بها المسير، وفي هذا الشأن نعرض الشكل التالي:

الشكل 3: - خطوات إحداث التغيير



المصدر: ملال سامية، «دور استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية سطيف»، رسالة ماجستير في علوم التسويق (تخصص الإدارة الاستراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسويق، جامعة سطيف، 2012، ص 20.

(2) المقاربة السياقية والنموذج السياقي للتغيير:

التغيير "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع"¹⁶. ويعرف التغيير أيضا على أنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"¹⁷.

(1-2) المقاربات النظرية لموضوع التغيير:

في مجال إدارة وتسيير المنظمات عرف مفهوم التغيير محطتين أو فترتين رئيسيتين. في المرحلة الأولى لمفهوم التغيير في إدارة المنظمات، ابن أعتبر التغيير كموضوع أساسي في نظرية المنظمة، وشكلت هذه المرحلة نهاية فترة سيادة النظرة ومبادئ النموذج التaylorي في التنظيم مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، النموذج الذي كان يسعى إلى إيجاد ووضع النماذج الشمولية التي في وسعها إيجاد حلول نهائية لمشاكل التنظيم في المنظمة من جهة، من جهة أخرى شكلت هذه المرحلة، قمة عطاء النظرية الظرفية والمدرسة النظامية. كل المحاولات النظرية التي أنتجت في هذه الفترة، توجهت نحو البحث عن ظروف وشروط تكيف المنظمات مع البيئة الخارجية. ومع أعمال المدرسة الظرفية والنظرية، اعتبر مبدأ التكيف مع البيئة، الشرط الأساسي الذي يضمن استمرارية وتنافسية المنظمة. كما شكل التغيير الاهتمام الأساسي للباحثين والمسيرين، إذ اعتبر كرهان حقيقي بالنسبة للمنظمة. وتميزت الفترة الثانية بتطور الطرح حول إشكالية "التغيير" في المنظمة على نحو تجاوز إشكالية ضرورة التغيير إلى التفكير في القدرة على التغيير في المنظمة. على مستوى الإنتاج العلمي تميزت هذه الفترة بتيارين نظريين متناقضين تمثلًا في التصور الحتمي للتغيير والمقاربة الارادوية volontariste لميكانيزمات التغيير وتحول المنظمات. يرتبط التيار الأول بأعمال FREEMAN & HANNAN¹⁸ الذين بينوا في أعمالهم أن بعض الاستراتيجيات تلائم نوع معين من الأنساق البيئية دون غيرها وتلائم أيضا مستويات من المنافسة أكثر من غيرها من الاستراتيجيات الأخرى وبالتالي تكون ديناميكية المنظمة كنتاج تأثير البيئة على المنظمة¹⁹.

بدأت الأعمال حول بيئة المنظمات في المنتصف الأول من السبعينات. دراستين رائدتين يمكن اعتبارهما اليوم كحلقات أساسية في هذا الاتجاه. ويتعلق الأمر بأعمال Howard ALDRICH حول بيئة المنظمة²⁰، والذي نشر نهاية سنوات السبعينيات من القرن الماضي

كتابا هاما حول المنظمة وبيئتها، ويتعلق الأمر أيضا بالمقال المشترك لكل من HANNAN & FREEMAN²¹، والذي يمثل حجر الزاوية بالنسبة للأبحاث حول تطور المنظمات. ومهما تكن الانتقادات لهذا التيار النظري، تبقى أن المساهمة الكبرى لباحثي بيئة المجموعات الحيوية (écologie des populations) تكمن في إشارتها إلى الطريقة التي تعمل بها سيرورات الانتقاء في عمليات التغير في المنظمات. مهما يكن فإن نظرية بيئة المجموعات الحيوية لكل من HANNAN & FREEMAN حاولت الإجابة على السؤال المحوري في سيرورات التغير: لماذا تفضل المنظمات الاستقرار وتتجنب التغير؟ تتحدد قدرتها على التكيف بمجموعة من العوائق الخارجية والداخلية.

أسهمت مختلف النظريات والمقاربات في انتشار مفهوم التغير، فيما يلي عرض لأهم المقاربات²²:

- المقاربة الماركسية التي تنطلق من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات أين يتم استغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بالشكل الذي يتم صراع المصالح بين الفئتين، مما يؤدي حتما إلى تغيير جذري وعميق، خاصة مع وعي الطبقة العاملة وتأطيرها من طرف النقابات؛
- المقاربة الراديكالية: حاولت هذه المقاربة تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالاستناد إلى الفكر الماركسي أيضا، واقترح أنصار هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية وهي خطوة تمهيدية نحو التغير الاجتماعي؛
- والمقاربة الثالثة تجسدت في إسهامات المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والنظم المفتوحة، حيث بحثت هذه المقاربات عن التغيرات التي تؤدي، حسب تصوراتهم، إلى أداة تنظيمي أحسن.

ارتبطت نظرية حركة الإدارة العلمية لمواجهة ضعف الإنتاج الصناعي الأمريكي، بسبب أساليب العمل الموروثة وغير المخططة التي تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، قام فريدريك تايلور بإدخال جملة من التغيرات على طرق وأساليب العمل، كالتخصص، تبسيط وتقسيم العمل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء الأمر الذي اعتبر تغييرا ناجحا في وقته. توصل منظري حركة العلاقات الإنسانية، ومنهم John Kotter، إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم وتغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كإجراء²³.

واهتمت نظرية النظم الحديثة بعلاقة المنظمة مع محيطها، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه، تؤثر فيه وتتأثر به، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والاضطراب، وبالتالي شدة التعقيد.

2-2) السياقية في إدارة التغيير في المنظمة:

يعرف PETTIGREW الإطار أو السياق على أنه إطار خارجي وداخلي في نفس الوقت: خارجي بالنسبة للأحداث السياسية، الاجتماعية والاقتصادية التي تتفاعل مع المنظمة وداخلي بالنسبة للهيكل التنظيمي، الثقافة وسياق السلطة أي نمط السلطة في المنظمة²⁴. بمعنى أن السياقي (contextualisme) يركز على مجموع الأحداث المتعلقة بالسياق. نلاحظ هنا، أن عنصر الوقت هو عنصر مركزي وأساسي وهو بعد رئيسي يرتبط بالسياق نفسه: حينما يتغير السياق، على المعارف المتصلة به أن تتغير أيضا. وهنا جوهر الاختلاف مع المقاربات التي تركز على مفهوم "الكيان" الذي يعمل أيضا على فهم الأحداث التاريخية لكنها تولي أهمية ثانوية للوقت. يهتم هذا التيار الأخير بالأحداث بعيدا عن الزمان والمكان²⁵. ويبين PETTIGREW أنه يتوجب تحليل صيرورات التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار أو السياق. تجد محتويات التغيير الجذري أو المتدرج أصولها في إطار معين. ويعرف مفهوم السياق حسب مستويين للتحليل: السياقات الداخلية والخارجية للمنظمة. يتضمن السياق الداخلي ثلاث أبعاد تنظيمية داخلية:

1. البعد الهيكلي الذي يعرف على العلاقات الرسمية وغير الرسمية ما بين مختلف الوظائف في المنظمة؛
 2. البعد الثقافي الذي يهتم بتوزيع السلطة بين مختلف الفاعلين في المنظمة؛
 3. والبعد السياسي فهو يمس أنظمة القيم والمعتقدات المعتمدة لإعطاء الشرعية لنشاط المنظمة.
- أما السياق الخارجي، فيغطي البيئة الاجتماعية الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية والمنافسة التي تتطور فيها المنظمة.

إن المجالات الخاصة التي يمسه التغيير عدة مجالات يمكن أن يمسه التغيير في المنظمة: التغيير الإستراتيجي، التغيير البنائي أو الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني. وهذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما: المهارات والأداء ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات²⁶. وأن نجاح المنظمة حسب هذه الأطر النظرية، هو عبارة عن سلسلة من الأوامر في نظام معقد ومتعدد المهام تعمل عدة صيرورات بصورة متزامنة أي توجد عدة صيرورات متزامنة خلال عملية التنفيذ. في البرامج المعلوماتية تستطيع عدة صيرورات تنفيذ وبصورة متزامنة صور أو مقامات (instances) نفس البرنامج²⁷.

ولا تتجح المنظمة التي ترفض التغيير وتعاديه، وتحول دون حدوثه وترتضي الجمود والتخلف، ونحن نعيش عصر التغيير عصر الفاعلية والانطلاق، عصر تتوالى فيها المستجدات، وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية والاختراعات، وثورتي الاتصال والمعرفة وعصر المعلومات جميعها تمثل تحديا شديدا القسوة لمتخذي القرار، ولذلك نجد أن الإحاطة بعلم التغيير وأهميته القادرة على إحداث التغيير والتحكم فيه، فلا يمكن تجاهله²⁸.

خاتمة:

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذه الورقة، تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، مجموع المقاربات النظرية التي اهتمت به تعتبره ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال ونمو المنظمات، ثم هو المنهج الصحيح نحة إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمنظمة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها. المقاربة السياقية التي عملنا على دراستها تعتبر اليوم من أهم المقاربات النظرية التي يمكن توظيفها من طرف منظمات الأعمال التي تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها القوى الداخلية والخارجية.

- بناءً على التحليل الذي قمنا به فإننا نقدم الاقتراحات التالية:
- تحليل المبادرات السابقة للقيام بعملية التغيير، وهذا بهدف الوقوف على المظاهر السلبية، الايجابية والحيادية لمشروع التغيير، الأمر الذي يقرب المنظمة أكثر من فهم السياق الذي يتم فيه التغيير؛
 - وتعيين فرق خاصة لقيادة عملية التغيير: هذه الفرق تعمل على تقييم العمال ومساعدتهم في اكتشاف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، إضافة إلى الاهتمام أكثر ببيئة المنظمة وتحليلها بدقة متناهية للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب بقدر المستطاع التهديدات التي تمثلها هذه البيئة المحيطة بالمنظمة.

الهوامش والمراجع:

- 1 بوعلاق نوال & سعدي يحيى، «دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الميسلة، العدد 11، 2014، ص ص 181-196.
- 2 ملال سامية، «دور استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية سطيف»، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص الإدارة الاستراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 2.
- 3 مقال، «ماذا تعرف عن إدارة التغيير؟ 2014/11/19، <https://www.linkedin.com/pulse/>
- 4 زلاقي وهبية، «دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، مجلة كلية الآداب واللغات، جامعة بسكرة، العدد 04، 2009، ص ص 243-251.
- 5 زرقون محمد، «دور القيادة في إدارة التغيير»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11، 2014، ص ص 124-144.
- 6 مقال، «ماذا تعرف عن إدارة التغيير؟»، مرجع سابق،
- 7 مقال، «تعريف إدارة التغيير»، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الخط، <http://www.hrdiscussion.com/hr82457.html>
- 8 Christian GUYON & Autres, «Réussir le changement dans le service public», Eyrolles (2e édition), Paris, 2003, p 56.
- 9 تومي ميلود & خريف نادية، «أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط»، الملتقى الدولي حول «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 29 و30 أبريل 2012، [نقلا عن: حسن إبراهيم بلوط، «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 72].
- 10 مقال، «محور إدارة التغيير»، مشروع نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية من خلال وزارة المالية الأردنية، على الخط، <http://gfmis.gov.jo/ar/track/change-management/communication>
- 11 ثابت عبد الرحمان إدريس، «المدخل الحديث في الإدارة العامة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 362.
- 12 ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 363.
- 13 محمد بن يوسف العطيات، «إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير»، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 122.
- 14 AUTISSIER David & MOUTOT Jean-Michel, «Méthode de conduite du changement: Diagnostic, Accompagnement, Pilotage», Dunod (3e édition), Paris, 2013, p. 5.
- 15 مقال، «ماذا تعرف عن إدارة التغيير؟»، مرجع سابق،
- 16 عبد الله الطجم، «التطوير التنظيمي» دار النوابع، الرياض، 1995، ص 8.

- 17 سلمى كامل مغربي، «سلوك تنظيمي: مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في تنظيم»، الأهلية-لنشر عمان، 1993، ص 245.
- 18 HANNAN M. T. & FREEMAN J. H., «The population Ecology of Organizations», In American Journal of Sociology, 1977, n° 82, pp. 929-964.
- 19 Howard Aldrich., «Organizations and environments, Englewood Cliffs», N. J. Prentice-Hall. 1979.
- 20 PETTIGREW A. M., «Theoretical methodological and empirical issues», In studying change: a response to starkey», Journal of Management Studies, vol. 24, n° 06, pp. 649-670, 1987.
- 21 PETTIGREW A. M., «Context and Action in the Transformation of the Firm. In Journal of Management Studies», vol. 24, n° 06, pp. 420-426, 1987.
- 22 أحمد ماهر، «سلوك تنظيمي- مدخل بناء مهارات»، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 432.
- 23 TONNELE Arnaud, «65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif», Eyrolles, Paris, 2011, p. 14.
- 24 Idem.
- 25 CAILLE Sandrine, «De changement en changement: Changer sans s'épuiser, faire changer sans s'énervier», Eyrolles, Paris, 2011, p. 80.
- 26 علي شريف، «مبادئ الإدارة»، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 330.
- 27 ROULEAU L., «Théorie des organisations» Presse de l'université du Québec, 2007, p. 125.
- 28 إسماعيل رفندي، «إرادة التغيير تقتضي إدارة التغيير»، 2008/10/06،
<http://www.alukah.net/culture/0/3708/#ixzz36WWNEH00>