



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوششري  
تيسمسيلت

# المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية  
مجلة فصلية محكمة

إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت

المجلد العاشر العدد 02 جوان 2019

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

# المعيار

المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية  
مجلة فصلية أكاديمية محكمة مفهسة



---

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي قيسمبيلت - الجزائر -

---

## شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن المركز الجامعي بتيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 3 سنتيم عن يمين الصفحة و1.5 عن يسارها وهامش 2 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد العاشر العدد 02 جوان 2019

مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

المركز الجامعي : أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

[www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

البريد الإلكتروني:

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دحدوح عبد القادر

المدير المسؤول عن النشر:

د. عيساني محمد

رئيس التحرير:

د. مرسي رشيد

نائبا رئيس التحرير:

د. علاق عبد القادر، د. عيسى المراجي

هيئة التحرير:

أ. غربي محمد، د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، د. خالد روشو، د. مرسي مشري، د. العيداني إلياس

الهيئة العلمية:

من المركز الجامعي تيسمسيلت: أ. غربي محمد، د. راجي بوعبد الله، د. بوراس محمد، د. علاق عبد القادر، د. روشو خالد، د. لعروسي أحمد، د. مرسي

مشري، د. قرزان مصطفى، د. شعشوع قويدر، د. زرقين عبد القادر، د. دراجي عيسى، د. محي الدين محمود عمر، د. العيداني إلياس، د. عيسى

اسماعيل، د. بوزكري الجيلالي، د. ضويفي حمزة، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت: أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د.

عبد الحميد عبد الواحد، د. بويكر بن عبد الكريم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرراش، من

الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة بلين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالبي بن جدو،

من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجي، من جامعة تلمسان: أ. د.

محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكحل، من جامعة زيان

عاشور، الجلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسنية بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، د. مخلوف أوسماعيل،

UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson.

## كلمة العدد

تواصل المجلة في هذا العدد السير في خطها الذي رسمته منذ بداية انطلاقها، رامية إلى تشمين البحوث والجهود العلمية الجادة والرصينة، وأن تكون منبراً لإبرازها والرقى بها. وفي هذه الكلمة نشير إلى عدد من المواضيع التي تم اعتمادها في هذا العدد والتي تمس بالواقع والراهن المعيش، نذكر منها موضوعاً عن علاقة النحو بالتراث العربي، وكذا موضوع تحليل الثورة التحريرية في القصيدة الشعرية، وموضوعات نقدية، وترجمة لمواضيع أخرى، وهي عينة ذكرناها على سبيل التمثيل فقط في معرض إشارتنا إلى اهتمام المجلة بالبحوث التي تتناول القضايا الآتية في مختلف المجالات، وهي محاولة لمسيرة الواقع الراهن.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني احمد

## فهرس المجلة

ص.ت	كلمة العدد .....
ص 01	- أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج زروخي فيروز، جيحيق زكية، د. لجلط ابراهيم .....
ص 18	- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة فارورات الغاز بباتنة د/اسماعيل نسرين، أ.د/ يحيياوي إلهام .....
ص 38	- إعداد وتطبيق النموذج العشوائي ذي الفترة الواحدة مع العجز لتحديد القرارات المثلى للشراء من المواد الاولية في المؤسسة الصناعية -دراسة تطبيقية د. عيسى حجاب، د. محمد علي الجودي .....
ص 52	- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن في المؤسسة الاقتصادية - حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - د. قرابصي سارة، أ.د. يحيياوي الهام .....
ص 67	- التغيير التنظيمي وإشكالية تجسيده في المنظمات نماذج نظرية وإجراءات تنفيذية أ. خبيزي سامية .....
ص 77	- الديمقراطية التشاركية البيئية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر د. عبد اللاوي جواد .....
ص 91	- المعاملات المصرفية عبر الهاتف المحمول في إطار الاقتصاد الرقمي - دراسة حالة البنك المحمول الأمريكي: Wingspan.com Bank د. بورقية فويدر د. عمري ريم، أ. عمري سامي .....
ص 108	- برامج التدريب و تنمية الابداع داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية عين الدفلى - د. أحمد بن يحي ربيع، د. فرحات عباس .....
ص 127	- تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية استعراض تجارب بعض الشركات العالمية د. صفح صادق، د. صدوقي غريسي، د. بوشيخي محمد رضا .....
	- تقييم أداء صناديق الاستثمار وفق المؤشرات المركبة - دراسة حالة سوق الكويت للأوراق المالية-

ص 140	د. حاج قويدر قورين، د. عمر عبو، د. كمال قسول .....
ص 162	- عقوبة العمل للنفع العام الحل البديل من أجل تفعيل السياسة العقابية في الجزائر د/بن شنوف فيروز، د/شامي أحمد، .....

التغيير التنظيمي وإشكالية تجسيده في المنظمات  
نماذج نظرية وإجراءات تنفيذية

خبيري سامية

أستاذة مساعدة قسم ب

كلية علوم الإعلام والاتصال

جامعة الجزائر 03

ملخص:

لقد نال موضوع التغيير التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين لدوره الفاعل في ديمومة المنظمة ونجاحها وإستمرارها، إذ أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية والذي يمر بتجسيده بمجموعة من المراحل المتكاملة والمتسلسلة ويأخذ بعين الاعتبار جملة من العناصر، وفي هذا السياق ظهرت العديد من النماذج التي حاولت توضيح المراحل الأساسية للتغيير والتي يقتدي بها العديد من القائمين على التغيير.

**الكلمات الدالة:** التغيير التنظيمي، النماذج النظرية للتغيير، تجسيد التغيير التنظيمي.

**Résumé:**

Le sujet de changement organisationnel a fait l'objet d' un intérêt croissant par de nombreux écrivains et chercheurs pour son rôle actif dans la pérennité de l'organisation et de son succès et sa continuité, puisque le changement est devenue une caractéristique de chaque organisation, et une partie importante du processus administratif et que sa concrétisation passe par un ensemble d'étapes intégrés et chronologiques et prend en compte plusieurs éléments, et dans ce contexte, de nombreux modèles ont apparus qui ont tenté de clarifier les étapes de base du changement, qui est prise comme exemple par les adeptes du changement.

**Mots clés:** changement organisationnel, les modèles théoriques, concrétisation du changement organisationnel.

مقدمة

أصبح ينظر للمنظمات على أنها نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بالنظم الداخلية لها، وتلك المحيطة بها وتحاول التأقلم معها، وهذا ما أكدت عليه نظرية النظم والتي تعد من بين أهم التوجهات الفكرية الحديثة في نظريات

التنظيم والتي تعتبر المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد، والنظام ينطوي تحته مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها<sup>1</sup>.

لقد عملت المنظمات على إحداث العديد من التغييرات على هياكلها وأساليبها الإدارية الحاكمة لتناسب مع التغييرات التي أصبح يشهدها محيطها الخارجي في المجالات المعرفية والتقنية والإدارية وكذا المعلوماتية، فالمنظمات أصبحت تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها مما يستدعي التغيير لمواكبة مستجداتها.

ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي لمواكبة جملة التطورات والتحديات القائمة في البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار، فالتغيير ينظر إليه على أنه تلك العملية المقصودة والمخطط لها مسبقا بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة وفي حدود أهدافها المسطرة والمهادفة للبقاء والتكيف والتي تمس جوانب تنظيمية متعددة تساهم في إدخال الدينامكية وتحقيق الفعالية.

نظرا لما للتغيير التنظيمي من أهمية حاول العديد من الباحثين والدارسين تقديم نماذج وأفكار جديدة لتوضيح الكيفية التي يتم بها تجسيد التغيير، ففي سعي المؤسسات لإحداث التغيير تظهر حاجتها في الاقتداء بالنموذج النظري الموضح للمراحل الأساسية المساعدة في تجسيد التغيير، وهنا يظهر إشكال مدى صلاحية هذه النماذج لكل البيئات التنظيمية ولكل الظروف، وهل بإمكان كل المؤسسات إتباع نفس الصيغة لتجسيد التغيير أم تقف المؤسسات أمام ضرورة تكيف هذه النماذج لتناسب وأهدافها نهيك عن إمكانياتها وأوضاعها التنظيمية.

نماذج التغيير التنظيمي وإن تعددت فإنها تعد بمثابة تصور للقائمين على التغيير حول الكيفية الصحيحة لإطلاق مبادرات التغيير بهدف تجنب المقاومة الناتجة عن سوء تطبيق مثل هذه النماذج التي تحمل في طياتها العديد من الجوانب وتركز على الكثير من الأبعاد منها ما هو معرفي وآخر عاطفي وسلوكي.

وعلى هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم النماذج النظرية للتغيير في تجسيد التغيير التنظيمي بالمنظمات؟

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة تساؤلات :

- ما هو مفهوم التغيير التنظيمي؟

- فيما تتجلى المقتربات المساعدة على فهم عملية التغيير التنظيمي؟

- ما هي النماذج النظرية الموضحة لمراحل تجسيد التغيير التنظيمي؟

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- إبراز وتوضيح النماذج النظرية المتصلة بتجسيد التغيير التنظيمي في المنظمات لتعميق الفهم بهذا الموضوع.

- توضيح أهمية اعتماد القائمين على التغيير على نماذج التغيير التنظيمي والتي من شأنها أن تساعدهم في تجسيد التغيير بسهولة للوصول إلى الهدف المنشود.

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فالتغيير التنظيمي باعتباره فلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقه والاستفادة منه، حيث أن التغييرات أصبحت سمّت هذا العصر والمؤسسات تسعى للاستجابة للتغيرات الحاصلة بها وفق ما يتماشى مع خصائصها وأهدافها، وهي في ذلك تعتمد على الإستراتيجية التي تتلاءم وأوضاعها التنظيمية وتحقق أهدافها المسطرة، ويعمد القائمون على التغيير إلى تحديد أي من المجالات التي تستدعي البدء بتغييرها وكيفية التعامل معها.

وتزداد أهميتها في تركيزها على مراحل تجسيد التغيير التنظيمي التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجالات مختلفة الذين حاولوا وضع العديد من النماذج النظرية حددوا من خلالها مجموع المراحل الجسدة للتغيير.

اعتمدنا على الأسلوب الإستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال إطلاعنا على جملة الأدبيات والمفاهيم والدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي في مجملها تمثل عموميات أو أطر كلية استنبطنا من خلالها رؤية إعتدناها كخلفية نظرية لدراستنا.

أولاً: فهم التغيير التنظيمي وفق مقترح الأنساق

عرف لوين ( Lewin (1952) التغيير على أنه: " الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال ينقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة، أو بتحويل النظام القائم، وأخيراً إعادة البلورة فتعليم الفاعلين يولد إعادة التوازن مجال القوة"<sup>2</sup>.

وبدوره أتى ستفن روبنس *Stephen Robins* ليعرف التغيير التنظيمي على أنه: " ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الأفراد بهدف التحسين في العمال والأداء"<sup>3</sup>. أشار الباحث من خلال هذا التعريف إلى المجالات التي يمكن أن يمسه التغيير والتي تتجلى في الأفراد الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وهذا ما أبرزته نظرية الأنساق.

تشير نظرية الأنساق إلى أنه يمكن اعتبار المنظمات أنها تتكون من ثلاثة أنظمة تعتمد على بعضها البعض وهي: التكنولوجيا (الإنتاج) والسياسية (توزيع السلطات والموارد) والثقافة (المعايير). وقد اعتبرت العديد من النماذج، الثقافة كشيء أساسي في المنظمة يتم التعامل معها جنباً إلى جنب مع الأبعاد التنظيمية الأخرى،

وهكذا يتم التعامل مع الثقافة باعتبارها المتغير الذي يجب أن يكون إداريا محاذي للمتغيرات التنظيمية الأخرى (الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا.. الخ) من أجل تنفيذ التغيير التنظيمي على نحو فعال<sup>4</sup>.

نموذج التغيير وفق نظرية الأنساق يتعرض للتنظيم على أنه يتكون من خمسة متغيرات متفاعلة فيما بينها وكل منها يمكن أن يشكل محوراً للتغيير في التنظيم وهي: الأفراد، المهمة، التكنولوجيا، الهيكل والإستراتيجية.

- **متغير الأفراد:** الموارد البشرية أو الأفراد الذين يعملون في التنظيم وكل ما يتعلق باختلافاتهم الفردية كالإدراك والحاجات والاتجاهات والدوافع والكفاءة....

- **متغير المهمة:** ويتعلق الأمر هنا بطبيعة العمل أو محتوى العمل بذاته من حيث السهولة والتعقيد، هل هو روتيني أم متغير؟... الخ .

- **متغير التكنولوجيا:** استعمال الأساليب والتقنيات الحديثة أي مدى اعتماد المؤسسات على الكمبيوتر والتجهيزات الآلية<sup>5</sup>.

- **متغير الهيكل:** كل ما يتعلق بتقسيم السلطات داخل التنظيم وتقسيم المهام والمسؤوليات.

- **متغير الإستراتيجية:** وتعني الإستراتيجية المنهج المتبنى من طرف التنظيم في تحديد الأهداف وطرق الوصول إليها أو تحقيقها في أحسن الحالات باستعمال الموارد الضرورية.

وهذه المتغيرات الخمس جد مترابطة فيما بينها وأي تغيير يمس أحدها يؤثر بالضرورة في أحد أو كل المتغيرات الباقية، مثلاً: التغيير التكنولوجي الذي يهدف لتحديث آلات العمل في ورشة ما يؤثر بصورة مباشرة في هيكله المهام ويؤثر كذلك على الأفراد من حيث الاتجاهات، الكفاءة أو حتى مصيرهم في العمل<sup>6</sup>.

إن لهذا النموذج ميزتين حيث يساعد المسير الذي يسعى لإحداث تغيير تنظيمي على تحديد نوع التغيير الذي يريده بالضبط، إضافة إلى أن هذا النموذج يلزم المسير فهم جميع مكونات التنظيم وأن أي تغيير في أحد هذه المتغيرات يستلزم تغييراً في المتغيرات المتبقية، أي لا يمكن تغيير الجزء دون تغيير الكل<sup>7</sup>.

نخلص إلى القول أن مقرب الأنساق من المقتربات التي تنظر إلى التنظيم على أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة فيما بينها، وإن حدوث أي تغيير في أحد الأنساق يؤدي بالضرورة إلى تغيير البقية، وهذه الأنساق ترتبط بالمجالات الأساسية في التنظيم ألا وهي الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل، الإستراتيجية والمهمة، وكل مجال من هذه المجالات هي عرضة للتغيير ومقرب الأنساق يساعد القائمين على التغيير بتحديد الأنساق التي تحتاج إلى التغيير دون غيرها.

ثانياً: فهم التغيير التنظيمي وفق المقرب السياقي

وفقا لبيتيغرو *Pettigrew* (1991)، تنفيذ التغيير يعني "سيرورة متكررة، تراكمية وإعادة هيكلة مستمرة". المقترَب السياقي لبيتيغرو هو يمثل "إطار للتحليل الذي يسعى لفهم العمليات التي من خلالها يتطور محتوى التغيير في سياق معين"<sup>8</sup>. يستند هذا المقترَب على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي: المحتوى والسياق والعملية.

**محتوى التغيير** يشير إلى المجالات المعنية بالتغيير المراد دراسته، وأما **السياق** الذي يتم فيه التغيير فيقسم إلى سياق داخلي وخارجي، السياق الداخلي يأخذ بعين الاعتبار خصائص المنظمة (الهيكلي، الثقافة، نمط الإدارة والتكنولوجيا)، في حين أن السياق الخارجي يشير إلى بيئة المنظمة (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والتنافسية). أما بالنسبة **للعمليات** فهي تتعلق بالإجراءات التي تم اتخاذها من الجهات الفاعلة، وتفاعلاتهم، وعلاقات السلطة التي تتطور بينهم، والتي تغير المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية<sup>9</sup>.

العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر الثلاثة تسمح بفهم ديناميكية التغيير الذي هو نتيجة للتفاعل بين المحتوى (الأهداف والغايات -ماذا-)، العملية (التنفيذ -كيف-) والسياق التنظيمي (البيئة الداخلية والخارجية - أين). هذا الإطار التحليلي يتم الاعتماد عليه لدراسة عمليات التغيير داخل المنظمات الكبيرة<sup>10</sup>.

على هذا فإن المقترَب السياقي يحاول فهم عملية التغيير بالتركيز على أبعادها الثلاثة، فهو لا يهتم فقط بالسياق الذي يتم فيه التغيير سواء تعلق الأمر بالسياق الداخلي المتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة بما يحمله من هيكل وثقافة وتكنولوجيا والتي تمثل المجالات الأساسية للتغيير، أو الخارجي والذي يرتبط مباشرة ببيئة المنظمة، وإنما يمتد ليأخذ بعين الاعتبار محتوى التغيير لتحديد المجالات التي تستدعي التغيير ومن ثم فهم العمليات والإجراءات المتخذة من قبل القائمين على التغيير على المجالات المستهدفة للانتقال بالمنظمة إلى الحالة المرغوب فيها.

### ثالثا: النماذج النظرية لتجسيد التغيير التنظيمي

تسعى المؤسسات إلى إدارة عملية التغيير بطريقة صحيحة وهي في ذلك تعتمد إلى التعرف على نماذج تجسيد التغيير لمعرفة كيفية التعامل مع التغيير وإدارته بطريقة الصحيحة حتى تتمكن من حل مشكلاتها، وتزيد من قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، فالمنظمات تتبع النموذج الذي يتلاءم وظروفها وإمكاناتها، لتصل في النهاية إلى تحقيق التغيير بالدرجة والسرعة المطلوبة وبالتالي إنجاح برنامج التغيير.

### 1-3 نموذج التغيير المخطط لـ Edgar Huse

قام Huse عام 1980 م بتقديم نموذج للتغيير المخطط متكون من سبعة مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين<sup>11</sup>:

- الاستطلاع (تنمية الحاجة للتغيير): وهي مرحلة وعي المؤسسة بمشاكلها وتقديرها لاجتيازها والتغلب عليها، وبروز شعورها بالحاجة للاستعانة بالوكيل الخارجي (المستشار) لمساعدتها على التغيير.
  - الدخول (أي تكوين علاقة التغيير): وهي مرحلة يصل فيها الطرفان إلى القرار بالعمل مع بعضهما البعض ويحددان المفاهيم التي على أساسها تقوم علاقة المساعدة هذه.
  - التشخيص (أي توضيح المشكلة وتحديدتها): في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتزويد وكيل التغيير بكل المعلومات اللازمة للتشخيص الشامل للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة المستفيدة، وقد تبقى التفرعات الغير المتوقعة للمشكلة الأصلية غير مكتملة وغير محددة.
  - التخطيط (أي تحديد الأهداف وإنشاء المخططات): توافق المنظمة على ما قدمه وكيل التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع للعملية، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
  - الفعل: يبدأ في هذه المرحلة التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرق متعددة بشكل متزامن، وفي حالة برامج تطويرية للمؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عدد من المشاريع متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
  - التثبيت والتقويم (أي التوصل إلى إنهاء العلاقة): يعتبر التوصل إلى إنهاء العلاقة التي تربط بين وكيل التغيير والمؤسسة المستفيدة من أصعب الأمور في معظم الأحيان، وذلك نظرا لتبعية الطرف الثاني لتوجيهات الطرف الأول ومهاراته، ومن مسؤوليات وكيل التغيير فصل المؤسسة المستفيدة من تلك التبعية له ولمهاراته.
- 2-3 نموذج الثلاث مراحل لكيرت لفن: يرى كيرت لفن أن عملية التغيير المخطط تمر بمراحل ثلاث هي<sup>12</sup>:**
- مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم : أطلق عليها مرحلة التحلل من القديم حيث يتم فيها الإعداد والتهيئة للتغيير فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة. إذ يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير. وعليه ينبغي على الإداريين من مديرين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة

إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل، ما لم يكن هناك اعتبار ومراجعة للأهداف والإتجاهات والسلوك القديم، وأن يكون هناك قبول إيجابي واستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق .

**مرحلة إحداث التغيير:** في هذه المرحلة يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب، وذلك من خلال التغيير في مكونات التنظيم ( العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) ويتم ذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة ويعتقد (كيرت ليفن) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير سببها الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.

**مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار):** وتمثل هذه المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل (في السلوك أو الإتجاهات أو الأساليب) وخلق الظروف المناسبة لذلك ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير.

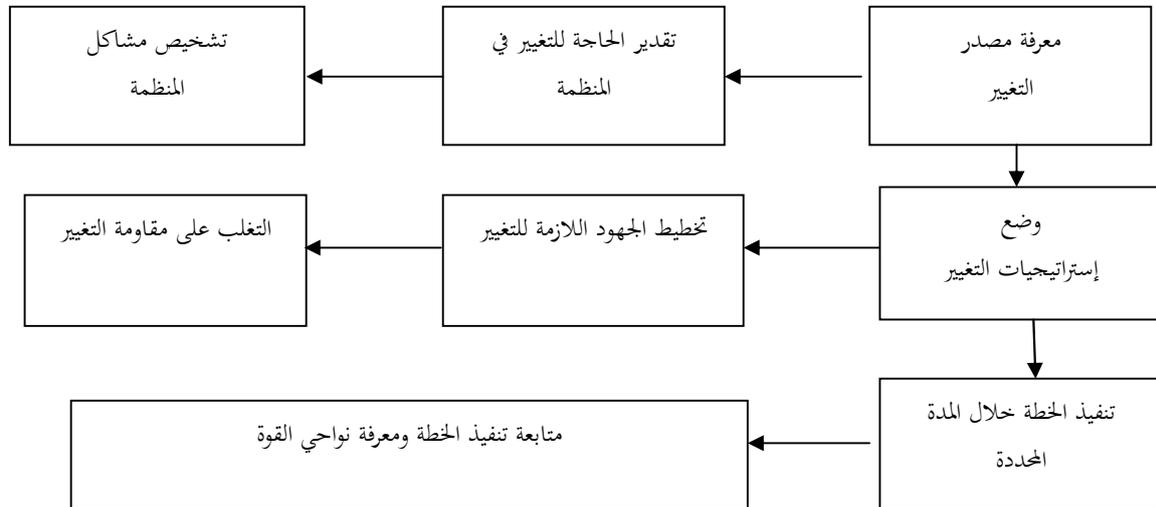
### 3-3 نموذج عبد الباري الدرة:

أما عبد الباري الدرة فيقترح نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية<sup>13</sup>:

- **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والإتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة .
- **تقدير الحاجة إلى التغيير :** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه .
- **تشخيص مشكلات المنظمة :** المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل .

- التغلب على مقاومة التغيير : المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم إستغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة الرغبة في الإستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية .
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- وضع إستراتيجية التغيير: يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تؤثر على المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ( إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي ) التكنولوجيا ( تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة ) القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد )
- تنفيذ الخطة في مدة معينة.
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

الشكل رقم 01 يبين خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات



المصدر : محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص:

352

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن كل نموذج حدد مجموعة من المراحل التي تمكن المنظمات من تجسيد التغيير وهذه المراحل هي في مجملها متكاملة ومتراصة تسعى إلى تحقيق هدف واحد وهو الوصول إلى إحداث التغيير

المرغوب فيه، وإن اختلفت هذه النماذج في تسمية المراحل الواجب إتباعها إلا أنها تصب في نفس السياق الذي يركز على أن التغيير يظهر نتيجة الحاجة إليه أي نتيجة تردي الأوضاع وظهور المشاكل داخل المؤسسة مما يستدعي تنمية الشعور بالحاجة إلى التغيير، ومن ثم التوجه إلى تشخيص الأوضاع التنظيمية للحصول على المعلومات اللازمة المساعدة على التغيير لوضع الخطط وتحديد المجالات المستهدفة من التغيير والتي قد تتعلق بالعنصر البشري، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ومن ثم البدء في تجسيد إستراتيجية التغيير وفق الجدول الزمني الموضوع مع المتابعة والتقييم، وقد ركز نموذج **Edgar Huse** على مفهوم جديد يتعلق بوكيل التغيير والذي يعتبر كمستشار خارجي توكل له مهمة التخطيط لتجسيد التغيير، فيما أكد كيرت ليفن على أهمية الشعور بالحاجة للتغيير حتى تتجنب المنظمات الوقوع في فشل مشروع التغيير، وقد أضاف نموذج عبد الباري الدرّة مرحلة التغلب على المقاومة فهذه الأخيرة تعد كقوى كابحة للتغيير تتشكل نتيجة عدم فهم دوافع التغيير وأهميته وحاجته بالنسبة للمنظمة مما يقتضي ضرورة التغلب عليها بإتباع العديد من الأساليب التي من شأنها أن تخفف من حدتها أو تقضي عليها.

في الأخير يمكن القول أن النماذج النظرية للتغيير توضح المراحل التي هي في مجملها مترابطة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تنتقل إلى المرحلة الثانية من دون المرور بالمرحلة الأولى التي تعتبر كنقطة إنطلاق وكأساس ترتكز عليه بقية المراحل، فإذا لم يتم العمل بطريقة صحيحة في المرحلة الأولى فإن إدارة التغيير سوف تفشل في تحقيق وإحداث التغيير لأن الانطلاقة لم تكن صحيحة بما يمكن المؤسسة من إصابة الهدف.

بداية يتم العمل على الجانب العاطفي والانفعالي وكذا المعرفي للوصول إلى زيادة الشعور بالحاجة للتغيير وذلك بالتركيز على عرض حقائق وبيانات تتعلق بالوضع القائم، وتحسيس الأفراد بالمشكلات القائمة وتوضيح إيجابيات ومنافع التغيير على المؤسسة والأفراد، ويتم توجيه الجهود أيضا لإضعاف مصادر الشعور بالرضا عن الوضع القائم مع تحديد أدوار القادة والمدبرين وكذا رؤساء وحدات الأقسام في عملية التغيير، وبعد تحقيق النتائج المتوقعة من المرحلة الأولى يتم التوجه نحو المرحلة الثانية وهي مرحلة التغيير بحيث يتم العمل على إحداث التغييرات الضرورية على مستوى سلوكيات ومهارات الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة، البناء أو الهيكل التنظيمي وما ينجر عنه من تغيير في علاقات العمل وكذا السلطات والمسؤوليات والصلاحيات، إضافة إلى التغيير في إجراءات العمل للتوجه نحو الممارسات الجديدة، وحتى تحافظ إدارة التغيير على ما تم تغييره وتضمن استمراره وبقائه فإنها تقوم بتحميد ما تم التوصل إليه عن طريق التدريب والتحفيز ومكافأة كل العاملين الملتزمين بأساليب العمل الجديدة حيث يتم تقييم أدائهم وزيادة أجورهم بناءً على مشاركتهم في إحداث التغيير.

قائمة الهوامش والبيبيوغرافيا

- 1- ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص.42.
- 2- Eric BRANGIER, Alain LANCRY, Claude LOUCHE, Les Dimensions Humaines Du Travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, ([https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/560059/filename/DimensionsHumainesDuTravail\\_version\\_electronique\\_.pdf](https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/560059/filename/DimensionsHumainesDuTravail_version_electronique_.pdf)) 13/07/2018, p : 536.
- 3 -Stephen Robins, management l'essentiel des concepts et des pratiques , nouveaux horizon, Paris, 6<sup>ième</sup> édition, 2008 , p : 192
- 4- Mats Alvesson, Stefan Sveningsson Changing organizational culture:cultural change work in progress, Routledge Taylor Francis Group, London, First published, 2008, p : 21-22.
- 5- عمر بن شريك، النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، "دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي البليدة"، مذكرة ماجستير، علوم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2007، ص : 87.
- 6-المرجع نفسه، ص: 88.
- 7-المرجع نفسه، ص: 88.
- 8 - Schmit Cécile, Vas Alain, D'Hoore William, Initier le changement au sein d'organisations complexes : alignement des objectifs, des logiques d'actions et des rôles, In: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice, France, Juin, 2008, (<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1549-initier-le-changement-au-sein-d-organisations-complexes-alignement-des-objectifs-des-logiques-dactions-et-des-roles/download.>), 12/07/2018, p :3.
- 9 - Idem, p :03.
- 10 - Idem, p :03.
- 11 - بديع محمود مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص: 126.
- 12 - محمد النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006. ص.ص: 106-108.
- 13 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص.ص: 351-352.