

الإطار الاستمولوجي والنظري للتغيير التنظيمي

ط.د غزال حياة

جامعة قسنطينة 2

الملخص

إن البحث في الأسس النظرية للتغيير التنظيمي كونه فرع من فروع علم إدارة المنظمات و مجال من مجالات البحث في السلوك التنظيمي ، نجد أنها تنطلق في الأصل من الأسس الاستمولوجية الخاصة بعلم إدارة المنظمات والتي تعبر عن فلسفة تسييرية تتمثل في إطار فكري محدد لكيفية إدراك وبناء نموذج عن الواقع التنظيمي و الموجه لمختلف التصرفات التنظيمية الخاصة بتحديد الأنظمة التسييرية ، آليات اتخاذ القرارات و عوامل نجاح المنظمة المرتبطة ببناء و تنفيذ إستراتيجية التغيير التنظيمي المتبناة لإدارته. فلسفة العلم أو ما يعرف بالاستمولوجيا تعمل على الكشف عن المسلمات و المبادئ الأساسية التي تستند إليها العلوم في صياغة الفروض و النظريات لتفسير ما يتم ملاحظته و دراسته من ظواهر خاصة بكل علم ، و العمل على اختبار صحة هذه الفروض ، المسلمات و النظريات من حيث اكتمالها و خلوها من التناقض، و هذا ليس بقصد تغييرها بل لمجرد تقدير قيمتها باعتبارها أدوات للتفسير ، كما أنها لا تمس الوقائع و المعلومات التي تجمعها العلوم بالملاحظة و التجريب¹ لدى سوف نتطرق إلى البحث في الأطر الاستمولوجية و النظرية للتغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير ، التغيير التنظيمي، الاستمولوجيا .

ABSTRACT

THE search in the théoratical bases of the organizational change as one of the branches of science of the science administrative organization as well as one of the scopes of research in the organizational behaviour. we find that it originates from the épistémology bases spésific to the administrative science of organisation that expresses a guiding philosophy that presents idéological frame restricted to how the examplar of the organizational réalité is build and directed to différent organizational acts that are specific in rpotting the guiding organizations the mechanisms of decision making, and the factors contributed to the succes of the organisation connected to the formation and excution of the strategy of organizational change adopted to its administration .the philosophy of science knoum as epstimology stands for figuring out the undisputable and fundamental principles that science rely on to frame hypotheses and theories to explain what is obswed and studied out of spécific phenomena for each science and the testing of validity of these assumption ,postulates and theories out of its completion and its undisputtality .this is not for the purpose of changing it but for valuating its significance be it as tools for interpetation as well as its realities and information that science gathers from observation and experiment .Hense ,we are going the hook though the lence of this study to the search for the epistemological and theoratical frames of the organizational change.

Key words :change,organizational change, epistemology.

مقدمة

كل فرد و كل منظمة يتم تبنيهم لسلوكيات انطلاقا من براهين و إثباتات ذات طابع استمولوجي بطريقة لاواعية، وكل ممارسة تنظيمية أو تسييرية ترتكز على نظرية ضمنية للمعرفة؛ فإذا تم اتخاذ قرارات داخل المنظمة دون أن نعلم أي نظرية للمعرفة أو الاستمولوجيا الذي يتم تبنيها ضمنا قد تؤثر بالسلب على هذه

القرارات ، فهي تتعلق إذن بالطريقة التي يتم بها إيجاد و تكوين المعرفة و الكيفية التي يتم بها استخلاص المبادئ التطبيقية و العملية الخاصة بإدارة المنظمات من قبل المدراء و الميسرين ،فجودة الممارسة الإدارية داخل المنظمات ترتبط بشكل أساسي بمدى ملائمة الافتراضات الابدستولوجية التي تقوم عليها ،فلا يمكن اتخاذ قرارات صحيحة و فعالة إذا كنا نجهل هذه الافتراضات و الممارسات المرتبطة بها و شروط ممارستها ضمن سياقات معينة ² ،و من بين هذه الممارسات لدينا عملية إدارة التغيير التنظيمي.حيث تعد الأطر الابدستولوجية التي انطلقت منها مختلف التوجهات و التيارات الفكرية الخاصة بإدارة و تسيير المنظمات تبلور عنها آليات و إجراءات خاصة بإدارة التغيير التنظيمي .

فتحديد هذه الأطر الابدستولوجية يكشف عن مدى صحة أو محدودية هذه النظريات و الممارسات العملية في إدارة التغيير التنظيمي و هذا في حالة إن لم تكن تتلاءم مع سياق معين بأبعاده التنظيمية ،الثقافية، الاقتصادية ،السياسية أو التكنولوجية،خاصة و نحن في الدول النامية نعد من مستهلكي تكنولوجيا التسيير التي تم نقلها من الدول الغربية. لذا سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى الأطر الابدستولوجية و النظرية للتغيير التنظيمي انطلاقا من الإجابة على تساؤلات التالية :

1- فيما تتمثل الأسس الابدستولوجية للتغيير التنظيمي؟

2-فيما تتحدد الأطر النظرية للتغيير التنظيمي؟

أولاً:الإطار الابدستولوجي للتغيير التنظيمي

يمثل الإطار الابدستولوجي ذلك الإطار الذي يهتم بدراسة نظرية المعرفة ،فحسب " Piaget " تهتم الابدستولوجيا بالكيفية التي يتم بها تكوين المعرفة العلمية الصحيحة ،و هذا من خلال الإجابة على ثلاثة قضايا أساسية تتمثل في :ما هي المعرفة ؟كيف يتم تكوينها ؟كيف يمكننا إثبات صحة هذه المعرفة ؟³. لذا نجد"كارل فيرابند" كأحد فلاسفة العلم يصر على الطابع النسبي و الإنساني في بناء النظريات العلمية يقول حتى لا نعيش أسرى لها ونعتقد أنها وحدها تتمتع بصفات "الصدق"،"الحق" و "الواقعية"فهذه الصفات ذاتها نسبية و تختلف من ثقافة إلى أخرى و من زمن إلى آخر.⁴

فلا يمكننا الحديث عن مختلف النظريات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي دون عرضنا لمختلف الأطر الابدستولوجية التي تمثل مرجعيات فلسفية و فكرية تبلورت عنها فلسفات تسييرية ونظريات خاصة بإدارة المنظمات ومن تم إدارة التغيير التنظيمي.

حيث تم تركيزنا على الابدستولوجيات ذات العلاقة بالإطار النظري الخاص بالتغيير التنظيمي.

فيمكننا التمييز بين كل من الابدستولوجية الوضعية l'épistémologie positiviste تبلور عنها ما يعرف بالتغيير الخطي le changement linéaire

ابستولوجيا التعقيد l'épistémologie de la complexité تبلور عنها ما يعرف بالتغيير اللاخطي le changement non linéaire.

1-الابستمولوجيا الوضعية l'épistémologie positiviste

ظهرت هذه المدرسة في القرن التاسع عشر ، يعتبر "أوغيست كونت" أشهر ممثل للوضعية ،فهي تنطلق من مسلمة أن معارفنا محدودة مما يتطلب أن ينطلق العلم من وقائع قابلة للملاحظة ،يعتمد فيها على التفكير الاستنباطي فبملاحظة الحوادث و الظواهر تستنبط القوانين الطبيعية ،فلا تكون المعرفة ممكنة إلا إذا ارتكزت على قياس الظواهر القابلة للملاحظة ، كما أنها تقوم على فكرة أنه لا معنى و لا قابلية إدراك إلا لما هو حقيقي أو قابل للتحقيق،حيث تتأسس على وقائع ملاحظة ،فالملاحظة القائمة على فرضية تؤدي إلى تنسيق مختلف العناصر و التي هي الوقائع الخاصة لتحديد بذلك الطابع الوضعي للعلم.⁵

كما تقوم على فكرة أن المعرفة العلمية لا يمكن أن تقوم إلا على الوقائع التجريبية ،على الظواهر الخاضعة للمراقبة ،فالوضعية ترفض الماورائيات بوصفها تمرينا تأمليا خالصا ،و التي لا يمكن أن تطلعنا على شيء صلب ،فوحده العلم يمكن أن يوصلنا إلى نتائج صحيحة لأنه يقوم على مراقبة الوقائع و نتائج التجارب.⁶

يستند هذا المذهب الابستمولوجي على الأفكار و المبادئ الخاصة بالعلوم الكلاسيكية (الرياضيات و الفيزياء (نيوتن))الذي ظهرت في القرن السابع عشر و التي تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في حيادية الملاحظ اتجاه الموضوع الملاحظ بمعنى يوجد انشطار un clivage ، فالمعرفة لا تحددها أو تقف حائلا أمامها العوامل ، البيولوجية أو السيكلوجية الخاصة بالملاحظ ، فالواقع مستقل عن الشخص القائم بالملاحظة،فالعالم يهدف إلى الكشف عن القوانين الموضوعية الخاصة بهذا الواقع من أجل فهمه بشكل أدق و اتخاذ قرارات بشأنه ،و هذا ما يعكس مبدأ الموضوعية ، كما تقوم على مبدأ السببية ونعني بالسببية أن كل نتيجة وراءها سبب يسبقها من حيث عامل الزمن. فالسببية الخطية المستخدمة في الرياضيات و الفيزياء تمثل نموذج جيد من أجل وصف و تفسير الظواهر،كما تقوم على مبدأ الثالث المستثنى (le principe de tiers exclu بمعنى أن كل احتمالين متناقضين لا يمكنهما أن يكونا صحيحين في نفس الوقت⁷،ومعرفة الكل لا تتم إلا من خلال معرفة الأجزاء ،كما تعتمد على منطق الآلة فتم إعطاء تصور ميكانيكي عن الإنسان و الظواهر الاجتماعية ، وتشكلت عنها نظرة ميكانيكية للمنظمة، فهذه المبادئ مثلت جوهر علوم الإدارة و التسيير⁸ بإعطائها صبغة معينة لطبيعة التفكير الإداري ،الحساسية للواقع التنظيمي و طبيعة العلاقة بالمنظمة ، فتلورت فلسفة تسييرية انعكست على إدارة التغيير التنظيمي،بتبني ما يعرف بالتغيير الخطي حيث يقوم هذا الأخير على التخطيط للواقع بما أنه يمكن توقع ما سيحدث فيه ، فالمسيرين نجدهم دائما يبحثون على أهم السبل من أجل قياس و بطريقة موضوعية لهذا الواقع، والدليل على ذلك يوجد مبدأ أساسي في علوم التسيير القائل "لا يمكننا أن نسير ،إذا لم نستطع أن نقيس"،فانطلاقا من هذا المبدأ الاستدلالي يعمل المسيرين بمبادئ ، نظم وسياسات للتسيير ،مع تحديد إجراءات اللازمة للاحتمالات المتوقعة ،فحسب "Wheatly" فجميع هذه الاستراتيجيات تقوم على الحاجة لمراقبة الواقع ،و على مسلمة ضمنية على أننا نعيش ضمن واقع يتميز بالاستقرار و منظم وفق نمط معين و يمكن توقع متغيراته و التنبؤ بها .فهيمنة النظرة الميكانيكية على علم التسيير تمثل أهم العوائق الخاصة بالتغيير التنظيمي.⁹

فدراسة الأسس الابدستمولوجية الخاصة بعلم التسيير نجد أن أهم النماذج النظرية الخاصة بالتغيير التنظيمي التي تمخضت عن الابدستمولوجيا الوضعية تتمثل في كل من نموذج التغيير المخطط و نموذج "كيرت ليفين".

حيث بينت عدة دراسات علمية أجريت على العديد من المنظمات تعمل في مختلف القطاعات فشل استراتيجيات التغيير المخطط، ففي دراسة قام بها مكتب Mc Kinesey تؤكد أن 70 بالمئة من مشاريع التغيير قد فشلت، و في دراسة أخرى أجراها نفس المكتب سنة 2008 على عينة تتكون من 3199 من مديري المؤسسات توصلت إلى أن ثلثي من هؤلاء المدراء يؤكدون على أن عملية التغيير لم تؤدي إلى تحسين الأداء¹⁰.

فالنسبة العالية الخاصة بفشل الاستراتيجيات و السياسات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي إنما تعود في الأصل إلى الأسس الابدستمولوجية الكلاسيكية (الابدستمولوجيا الوضعية) التي قامت عليها الفلسفة التسييرية في إدارة التغيير التنظيمي¹¹.

لذا وجهت عدة انتقادات للابدستمولوجيا الوضعية، فمن بين فلاسفة العلم و الباحثين في مجال العلوم الإنسانية الذين وجهوا انتقادات إلى الابدستمولوجيا الوضعية لدينا "Paul Gregory Bateson"; "Jean Louis Le Moigne"; "Edgar Morin"; "Jean Pierre Dupuy"; "Watzlawick" تتمثل أهم هذه الانتقادات في:¹²

-منطق السببية الخطية (أ يؤثر على ب) تعتبر نموذج غير ملائم لوصف أو معالجة بعض المواقف التي تتميز بالتعقيد و تقوم على أهمية التأثير الرجعي (فكرة التغذية العكسية، و السببية الدائرية la causalité la circulaire) ،فبالنسبة إلى المسير داخل المنظمة يجب أن تكون له قراءات مسبقة للأثر الرجعي لبعض السلوكيات أو القرارات قبل القيام بها أو تنفيذها.

-مبدأ أن الفرد يبني الواقع كما يلاحظه، فلا يمكننا إعطاء نموذج محدد ووحيد عن الواقع كما هو ملاحظ كما لا يمكننا بناء واقع بمعزل عن خصائصنا السيكلوجية، قيمنا و غاياتنا التي تعمل على بلورة و إعطاء صبغة معينة لهذا الواقع عند ملاحظتنا له، كما قد يكون لهذه الخصائص دور في تشكيل أفكار وهمية عن هذا الواقع .

-ففي مجال العلوم الإنسانية نجد أن الحقيقة العلمية تبقى مفهوم نسبي، ففي علم المنظمات لو يعرب شخصين عن رأيين متناقضين، قد يكون كليهما على صواب في آن واحد إذا كان كل منهما يعمل ضمن سياق معين.لذا نجد أن الفلسفة البراغماتية قامت باستبدال فكرة الحقيقة العلمية بفكرة الفائدة العلمية، كما تقوم نفس الفلسفة على فكرة أنه لا يمكننا دراسة الأنظمة المعقدة كالأنظمة الإنسانية الاقتصادية،و الاجتماعية بتبسيطها من خلال تجزئتها إلى مكوناتها الأولية و هي الفكرة التي تقوم عليها المنهج العلمي الكلاسيكي .

فالفلسفة الوضعية بقت و لفترة طويلة تعمل على تحديد الكيفية التي تبنى و تتطور بها المعرفة العلمية،

فحسب "Morin" قامت هذه الفلسفة باستبعاد كل ما هو عدم تأكد، عدم الانتظام ، عدم الاستقرار و الأخذ بكل ما هو واضح و غير مبهم و منظم وفق تسلسل هرمي ،فغضت النظر عن كل ما هو معقد داخل المنظمة.¹³

2- إبستمولوجيا التعقيد l'épistémologie de la complexité

حسب Morin تقوم فلسفة التعقيد على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في: ¹⁴

مبدأ تصور علاقة تضمينية مشتركة بين جميع الأجزاء المكونة؛

-مبدأ المحافظة على الاختلاف مع محاولة إقامة العلاقات؛

مبدأ تصور وجود علاقة بين النظام، اللانظام و المنظمة كنظام مركب؛

فإبستمولوجيا التعقيد تعتمد على تحديد مجموعة من المبادئ تقوم على فكرة إعطاء مجال للتفكير المستقل لإيجاد و بناء المعرفة ،بعيدا عن محاولة إيجاد طريقة مثلى يتم تطبيقها بشكل نظامي في جميع الظروف و مع جميع الأشياء ، فاعتماد إبستمولوجيا التعقيد يتطلب تفكير معقد الذي يمكن من خلاله معالجة الترابط و التداخل ، تعددية الأبعاد و معالجة التناقضات الظاهرية، كما تتم ضمن ديناميكية لاختية.

حسب "Moigne " et le " Morin " فالتفكير المعقد هو ذلك التفكير الذي يمكن من خلاله القيام بالربط الاخذ بعين الاعتبار للسياقات ، المواقف و الظروف ، و في نفس الوقت يعترف بالفردانية ،الخصوصية و بكل ما هو محسوس و ملموس،فيهدف التفكير المعقد إلى بناء مفاهيم و أنماط تفكير عقلية قادرة على فهم الظواهر المعقدة.

فالفيلاسوف و عالم الاجتماع " Edgard Morin " منذ السبعينات و هو يحاول استنباط مسيرة فكرية جديدة تهدف إلى مواجهة تعقيد العالم، كيف نفكر في ظواهر طبيعية اجتماعية و إنسانية حيث تتفاعل عوامل متعددة مستقلة بدورها ؟كيف نعيد تركيب رؤية الواقع ،التي تربط المعارف المتفرقة من دون أن تذيبها في نظام افتراضي شامل؟كيف ندخل الفوضى ،و غير المنتظر و غير الأكيد و المصادفة في معرفة الواقع ؟كيف نقبل بالذاتية و بما لا يمكن قبوله في دراسة الظواهر الإنسانية دون التصدي لمستلزمات الصرامة ؟ كيف نتجاوز الفوارق بين النماذج المتخاصمة (الذات/الموضوع،الفرد/المجتمع،الطبيعة/الثقافة) ؟ ،فيبدو الفكر المعقد بمنزلة نمط جديد في طور التكون و من الأدوات الثقافية التي تعد لمواجهة التعقيد ،يورد "مورين" أفكارا ،كالنفاعلات ،التنظيم الذاتي ،الانبثاق و التناور¹⁵.

كما أن نموذج "Boulding" يعطي تصور عن الظواهر على أنها ذات مستويات من التعقيد ،حيث تم ترتيب هذه المستويات وفق تسلسل هرمي ، فكل مستوى من مستويات التعقيد يشمل مستوى التعقيد الخاص بالمستوى الأدنى منه،حيث حدد تسعة مستويات للتعقيد، وتم وضع المنظمات في المستوى الثامن من التعقيد، و الأشخاص الذين يعملون بها في المستوى السابع من التعقيد،فحسب هذا النموذج يجب أن تتم إدارة المنظمة كنظام معقد بصفة عامة و التغيير التنظيمي بصفة خاصة انطلاقا من مستويات التعقيد الخاصة بكل منهما ، فهو يقترح آليات وإجراءات لاختية خاصة بالتغيير التنظيمي التي تأخذ بعين الاعتبار مستويات التعقيد الخاصة بالمنظمة،لكن يبقى على الباحثين في مجال التغيير التنظيمي تقبل أنه لا يوجد أي

نموذج خاص بالتغيير التنظيمي يمكنه الاخذ بعين الاعتبار لجميع مستويات التعقيد الخاصة بالمنظمات المعاصرة. فاهم ما يجب التركيز عليه هو تفعيل وتنمية العلاقات و التفاعل من خلال التحوار ببناء إستراتيجية اتصالية فيما بين العاملين داخل المنظمة و في جميع مستوياتهم الإدارية.¹⁶

أما عن أهم النماذج النظرية الخاصة بالتغيير التنظيمي التي تم تبنيها انطلاقا من ابستمولوجيا التعقيد فتتمثل في: نظرية التعقيد "Ralph Stacey" ل la théorie de la complexité ،

نموذج "Bateson Gregory" للتغيير التنظيمي، نموذج "Otto Scharmer" "La théorie en U"

ثانيا- الإطار النظري للتغيير التنظيمي

انطلاقا من عرضنا لمختلف الأطر الابستمولوجية ، يمكننا عرض النماذج النظرية الخاصة بالتغيير التنظيمي التي تبلورت عنها .

1 النماذج النظرية الخاصة بالابستمولوجيا الوضعية

1-1 نموذج كيرت ليفين (نموذج الثلاثة مراحل)

"كيرت ليفين" من رواد علم النفس الاجتماعي اقترح نموذجا لدراسة التغيير التنظيمي يتكون من ثلاثة مراحل أساسية ، و الذي على المؤسسات إتباعها من أجل إدارة ناجعة للتغيير التنظيمي و تجنب أي عقبات التي قد تمثل تحديا أمام عملية التحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي يعد بالتطور و التقدم بالنسبة للمنظمة . فيرى "كيرت ليفين" في التحول على أنه لا يمثل حدثا، بل عملية إيجاد توازن ديناميكي بين مجموعة من القوى تعمل في اتجاهات متناقضة ، تسمى بتحليل مجالات القوى ، فحسب هذا النموذج أن كل وضع يمكن رؤيته على أنه توازن ما بين مجموعة من القوى المتناقضة و المتضاربة بصفة دائمة . فبالاعتماد على تحليلنا لمجالات القوى يمكننا فهم سيرورة التغيير التنظيمي . فضمن وضعية تغيير تنظيمي هناك مجموعة من القوى ذات أنماط مختلفة تمثل قوى مقاومة التغيير تحاول المحافظة على الوضع الراهن ، و في نفس الوقت توجد قوى مساندة للتغيير التنظيمي و تدفع نحو التحول تعمل في اتجاه مضاد للقوى المقاومة . فمن أجل القيام بعملية التغيير التنظيمي يمكن للمنظمة القيام بثلاثة إجراءات من أجل تغيير التوازن الخاص بالقوى ، إما دعم القوى المساندة للتغيير التنظيمي ، الحد أو التقليل من قوة القوى المقاومة أو استبعادها عن الوضع الراهن أو من خلال إعادة توجيه القوى كتحويل المقاومة إلى قوة مساندة للتغيير التنظيمي . لكن تبقى الطريقة الأنجع من أجل تجسيد المشروع التغييري تهدف إلى تحديد المقاومة الفعلية للتغيير التنظيمي و تركيز الجهود من أجل الحد منها بأي طريقة ممكنة¹⁷.

فنموذج "كيرت ليفين" القائم على تغيير السلوكيات التنظيمية ، يتم من خلال ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في : المرحلة الأولى: إذابة الجليد

عند تبني المنظمة لمشروع تغيير ما ، تقوم في أول مرحلة بإذابة الجليد و التي تهدف من خلالها إلى التغلب على مقاومة التغيير كقوى تعمل على المحافظة على السلوكيات التنظيمية عند مستوياتها الحالية فيتم التغلب على المقاومة إما من خلال زيادة القوى الدافعة التي تعمل على توجيه السلوك بعيدا عن الوضع

الراهن، أو من خلال الحد من القوى المقاومة التي تعمل على عرقلة أي سلوك موجه نحو الابتعاد عن التوازن الحالي، كما يمكن التغلب على مقاومة التغيير بالاعتماد على الطريقتين معا، فيتم تبني عدة آليات و إجراءات تتمثل في الاعتماد على إستراتيجية اتصالية بغرض التعريف بأهداف التغيير التنظيمي و المساعي الخاصة به، أو من خلال تقديم الدعم المعنوي، أو من خلال زيادة القوى الدافعة و هذا بتقديم بعض المزايا في حالة المشاركة الفعلية في تجسيد سياسات التغيير التنظيمي، كما يمكن تحييد بعض القوى المقاومة، فإذا كان تخوف العاملين من أي تغيير تكنولوجي، فيمكن التغلب على هذه المخاوف من خلال برمجة دورات تكوينية من أجل القيام بالمهام الجديدة المنوطة لهم، وعندما تكون المقاومة شديدة يمكن استخدام الطريقتين معا، كما قد يلجأ مسيري التغيير إلى استخدام سلطة المنصب بتسليط بعض العقوبات من أجل دفع العاملين لتقبل التغيير التنظيمي.¹⁸

المرحلة الثانية: مرحلة إحداث التغيير التنظيمي

يتم من خلال هذه المرحلة تنفيذ سيرورة التغيير التنظيمي، فيتم من خلال هذه المرحلة الانتقال بسلوك المنظمة إلى مستويات جديدة، بإيجاد سلوكيات جديدة، قيم و اتجاهات جديدة، بالاعتماد على الآليات الخاصة بالتغيير في الهياكل التنظيمية و السيرورات التنظيمية.¹⁹

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (تثبيت الأوضاع الجديدة)

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت السلوكيات الجديدة التي تم اكتسابها من قبل العاملين، حتى تتحول إلى سلوكيات روتينية يتبناها العاملين، لكن التغيير التنظيمي المتبنى قد يكون لمدة قصيرة المدى فيتم عودة العاملين إلى سلوكياتهم التنظيمية القديمة و المعتادة، فإعادة التجميد تسمح بإعادة التوازن لكل من القوى الدافعة و القوى المقاومة من أجل تجنب أي عودة للسلوكيات القديمة، فعلى المسيرين أن يضمنوا أن القوى الدافعة أصبحت دائمة فيتم دعم السلوكيات التنظيمية الجديدة من قبل الإدارة العليا، فجميع الأطراف سواء المعنية أو الغير المعنية بالتغيير التنظيمي يجب أن يشاركوا في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي لضمان مرحلة انتقالية فعالة من خلال سيرورة التغيير التنظيمي.²⁰

1-2 نموذج التغيير المخطط²¹

تتمثل أهم أهداف التغيير التنظيمي وفق نموذج التغيير المخطط في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة أي تحديات مستقبلية، الرفع من مستويات النمو، زيادة الفعالية و المرونة التنظيمية، التخفيض من حجم التكاليف، زيادة الحصة السوقية و مستويات الدخل. فلتحقيق هذه الأهداف فإن إدارة التغيير التنظيمي تتم من خلال ثلاثة مراحل أساسية متتالية تتمثل في:

1- المرحلة الأولى: تحديد الوضع المستقبلي الذي نرمي الوصول إليه.

2- المرحلة الثانية: وضع مخطط عمل .

3- المرحلة الثالثة: متابعة و تقييم سيرورة تنفيذ المشروع التغييري.

فأهداف التغيير التنظيمي تمثل الوضعية المستقبلية التي نريد الوصول إليها، و التي يتم تحديدها وفق المقاربة التخطيطية التي يتم تبنيها، حيث يمكننا التمييز بين مقاربتين، مقاربة من أعلى إلى أسفل

(top-down)، و مقارنة من أسفل إلى أعلى (bottom-up)، كما و أنه حسب مقارنة إدارة المشروع فإنه يتم التحديد المسبق و الدقيق للوضعية المستقبلية حتى يمكننا تحديد باقي المراحل بدقة من خطة عمل و تحديد للمسؤوليات . أما حسب المقاربة السياسية فإن الأهداف التي يتم تسطيرها يجب أن تتميز بالمرونة ،حيث يمكن تغييرها أو تعديلها انطلاقاً من إثراء النقاشات و تبادل الأفكار بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة التي تتم حول هذه الأهداف .أما المقاربة التشاركية فإنها تركز على مبدأ مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير التنظيمي و مبدأ التعلم انطلاقاً من فكرة أن أهداف التغيير يمكن تغييرها في حالة مواجهة العاملين لأي صعوبات ،فيحاولون إيجاد حلول لها مع تعديل لسلوكياتهم و بعض من إجراءات العمل ،بمعنى أنه في تغيير الأهداف فإن العاملين يتعلمون في نفس الوقت .

أما فيما يتعلق بآليات تنفيذ و تجسيد سيرورة التغيير التنظيمي يمكننا التمييز بين مقاربتين :

المقاربات النمطية les approches standardisées ،و المقاربات الموقفية les approches contingentes .

1-3 المقاربات النمطية

تتطلب المقاربات النمطية من مبدأ وجود طريقة أو وصفة لإدارة التغيير التنظيمي يمكن تطبيقها في جميع المواقف و السياقات الخاصة بالتغيير التنظيمي تسمى بالأساليب الماناجريالية الخاصة بالتغيير التنظيمي ،فهي أساليب تظهر خلال فترة زمنية معينة تعرف شهرة في استخدامها تصل حتى إلى مستوى العالمية ثم يتغاضى عنها فتزول و تظهر بعد ذلك أساليب جديدة ،فهي أساليب تأخذ منحى دوري و من بين هذه الأساليب لدينا أساليب إعادة الهندسة و التخطيط le reengineering

" لميشال هامر"، إدارة الجودة الشاملة ،Lean management، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فهذه النماذج تحدد خطة عمل التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها و تعمل بها مهما كان نوع المشكلات التي نريد معالجتها و مهما كانت السياقات التي تعمل ضمنها.

فمن بين أهم الانتقادات الموجهة للمقاربة النمطية أنه لا يمكن تكيف الأساليب مع جميع الوضعيات و المواقف و السياقات الخاصة ،فمن الصعب تجسيدها داخل جميع المنظمات ،ومن هنا قد تفقد فعاليتها فهي لا تأخذ بعين الاعتبار وجود مصالح و هويات متعددة داخل المنظمة ،بالإضافة إلى أنها قد تخلق سلوكيات سلبية لدى العاملين ،كعدم الثقة التي تقف حائلاً أمام المنظمة من أجل تطوير الكفاءات و المهارات الجماعية الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي²²

1-4 المقاربة الموقفية²³

تعتمد هذه المقاربة على فكرة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل منظمة و كل سياق تعمل ضمنه ،فمن إيجابيات هذه المقاربة أنها تعمل على دمج التغيير التنظيمي ضمن إطار استراتيجي،حيث تتم إدارة التغيير التنظيمي انطلاقاً من خمسة خطوات تتمثل في :

1-4-1 مرحلة التشخيص الاستراتيجي: انطلاقاً من هذه المرحلة يتم تحديد أسباب التغيير التنظيمي و تحديد الوضعية المستقبلية التي تطمح المنظمة الوصول إليها ، فيتم من خلالها إعطاء طابع إستراتيجي للتغيير التنظيمي

بهدف البحث عن معرفة مدى ملائمة التغيير التنظيمي المتبنى.

1-4-2 مرحلة تشخيص السياق الخاص بالتغيير التنظيمي: تتم بالاعتماد على عمليات التدقيق AUDIT الخاص بالمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات و الأسس الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، حيث يتعلق هذا التشخيص بتحديد المدة الزمنية الخاصة بالتغيير التنظيمي، ما هي الوحدات التنظيمية التي سيشملها التغيير التنظيمي أي ما مدى سعة هذا التغيير، ما هي الموارد المالية، المادية و البشرية التي تمتلكها المنظمة لتجسيد المشروع التغييري، ما هي الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة لإدارة التغيير التنظيمي؟، معرفة مدى وعي العاملين بضرورة التغيير التنظيمي، ما نوع السلطة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية التي يتمتع بها القائمون على عملية التغيير التنظيمي؟.

3- مرحلة تصميم برنامج العمل الخاص بالتغيير التنظيمي .

4- مرحلة تجسيد برنامج العمل الخاص بالتغيير التنظيمي.

5- متابعة و تقييم ما تم تجسيده .

فكل من المرحلة الرابعة والخامسة تهدفان إلى متابعة مدى تطور المشروع التغييري و تحديد الآليات التقييمية و التصحيحية في حالة وجود أي انحرافات عن ما تم تسطيره.

فنموذج التغيير التنظيمي المخطط و من خلال المقارنتين النمطية و الموقفية، يمثل النموذج الأكثر استخداما في إدارة التغيير التنظيمي لكنها لا تمثل الطرق الوحيدة و المثلى.

2 النماذج النظرية الخاصة باستمولوجيا التعقيد

2-1 نظرية التعقيد ل Ralph Stacey²⁴

تعمل المنظمات بصفة عامة على تبني استراتيجيات من أجل تحقيق ميزة تنافسية، من خلال إكساب العاملين سلوكيات تنظيمية و آليات عمل جديدة، مع بذل الجهود لترسيخها و تنميتها لدى العاملين حتى تتماشى و الإستراتيجية الجديدة للمنظمة بهدف استغلال نقاط القوة الداخلية و مواجهة تهديدات البيئة الخارجية. إلا أنه و حسب نموذج "Ralph Stacey" الخاص بنظرية التعقيد فإن زيادة مستوى تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية قد يعرقل من عملية التغيير التنظيمي اللازمة لمجابهة المنافسة الشرسة التي تتم ضمن بيئة تتميز بالديناميكية و التعقد، فحسب هذه النظرية فإن المنظمات يمكنها أن تتجاوب مع أي تغيير بطريقة أنجع عندما تكون غير متكيفة بشكل ملائم مع بيئتها (الحفاظ على توازنها عند حدود الاضطراب)، و لتحقيق ذلك يمكن للمسيرين أخذ التدابير التالية:

1- زيادة قنوات الاتصال من أجل تفعيل الإدارة التلقائية للتغييرات التنظيمية الجديدة التي نريد تجسيدها، بمعنى الاعتماد على عاملين الذين يمكنهم انطلاقا من دافعيتهم بناء خطة عمل و إيجاد طرق جديدة للقيام بالمهام، و ليس انطلاقا من كونهم أعضاء ضمن لجنة تم تعيينهم فيها من قبل مسؤوليهم المباشرين .

2- عدم رسم أهداف محددة و أجال زمنية لتحقيقها، لكن يتم تحديد المشكلات التي يمكن للعاملين إيجاد حلول لها أو الكشف عن عدم التوافق الذي يتميز به الوضع الحالي، مثلا أن نطلب من العاملين إيجاد الكيفية التي يمكن من خلالها أن نبتكر بأقل التكاليف.

3- التشجيع على دوران العمل لدى العاملين ،حتى يستفيد هؤلاء من المهام المنوطة لهم و في نفس الوقت يعملون على نقل خبراتهم للآخرين ،فيكونوا بذلك على دراية كاملة بما يحدث داخل المنظمة.مع العمل على دمج عاملين من خارج المنظمة لديهم تكوين و ثقافات مختلفة.

4-لا يجب أن نضع ثقة عمياء في الفريق القائم على التيسير ،ففي الكثير من المنظمات كلما ارتفعنا في سلم الهرم الإداري يكون هناك اعتماد على التفكير المنطقي و العمل بمبدأ الحفاظ على الوضع الراهن لذا يجب الاعتماد على فريق عمل يقوم بإدارة التغيير التنظيمي لا يكونوا من أعضاء الإدارة العليا.

3-العمل بمبدأ التطوير المتوازي ،ففي عالم يتميز بالتغير الشديد نجد أن احتمالات التوقع بمتغيرات البيئة تكون ضعيفة ،لذا فان التشبث بالقواعد و القوانين قد يكون له عواقب سلبية على المنظمة و على العاملين بها، فيجب الاعتماد على الخبرة و التعلم من الفشل.

4-تجنب البحث عن التكيف التام و الكامل مع البيئة، فمن أجل الكشف عن سلبيات الوضع الراهن يجب التميز بالمرونة الكافية داخل المنظمة، بغرض إيجاد آليات و مناحي جديدة للعمل بالإضافة إلى ما هو موجود.

5-العمل على التخفيض من حدة القلق ،فكل تغيير يمثل تهديد قد ينشأ عنه نوع من القلق لدى العاملين يجعلهم يستخدمون مجموعة من الميكانيزمات الدفاعية .فللتقليل من حدة القلق و الخوف يجب توفير شروط و ظروف واقعية، مثال على ذلك الحفاظ على منصب العمل بشرط الانفتاح على التغيير و على أي تحولات يمكن أن تطرأ فجأة .

فنظرية التعقيد تهتم أكثر بالديناميكية و السيوررات التنظيمية التي تفند الفكرة التقليدية القائمة على مبدأ إمكانية التخطيط الاستراتيجي .

2 - 2نظرية Otto Scharmer

تعد نظرية التغيير التحويلي ل " Otto Scharmer " و التي تسمى بالنظرية "U" إحدى سيوررات التغيير التحويلي (le changement transformationnel) التي يتم تطبيقها داخل المنظمات ، تأسست بالتعاون مع عدة منظرين أمثال "Peter Senge" ، "Joseph Jaworski" ، "Adam Kahan" ، فحسب هذه النظرية فان سيوررة التغيير تتم وفق منحني يكون في شكل حرف U، وإعطاء صورة بهذا الشكل للمنحنى كان انطلاقا من النقصي في مختلف مقاربات التطور الاجتماعي و نظريات التغيير كمقاربة "Gandhi" ، "David Thoreau" ، "نيتشه" Nietzsche" الفلسفة البوذية، "Edmund Husserl" (مؤسس الفلسفة الظاهرية)،²⁵ فهي في الأصل تسمى بنظرية التكنولوجيا الاجتماعية للتغيير التحويلي ،التي تسمح بفهم المواقف المعقدة التي يتميز بها العصر الحالي ،و انطلاقا من هذا الفهم يتم إحداث تغيير تحويلي لبيئة العمل و كذا المجتمع.²⁶ فهي في الأصل تسمى بنظرية التكنولوجيا الاجتماعية للتغيير التحويلي ،التي تسمح بفهم المواقف المعقدة التي يتميز بها العصر الحالي ،و انطلاقا من هذا الفهم يتم إحداث تغيير تحويلي لبيئة العمل و كذا المجتمع.

فالتغيير التحويلي هو نوع من التغيير لا يتم التخطيط له بصفة مسبقة من خلال تحديد أهدافه ،آلياته و إجراءاته ،بل هو نوع من التغيير يقوم على التبصر ، التفكير و تبني رؤية ، بالاعتماد على تغيير الأطر

المرجعية الداخلية للأفراد، بتغيير ادراكاتهم و نظرتهم للواقع و كذا اتجاهاتهم و سلوكياتهم التي تمثل في مجملها أبعاد تعكس أعماق النفس البشرية و المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التغيير التحويلي²⁷. كما أن هذا النوع من التغيير يقوم على مجموعة من القيم الإنسانية (les valeurs humanistes) التي تهتم بأنسنة العملية التيسيرية بصفة عامة و عملية التغيير التحويلي بصفة خاصة ،من خلال التركيز على كرامة الفرد داخل التنظيم،حرية و تطوره ،كما أن الأفراد لا يمثلون وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بل لديهم غايات و أهداف خاصة بهم،كما أنهم يعيشون داخل التنظيم على مبدأ إقامة العلاقات و الاحترام المتبادل²⁸.

تقوم على مفهوم أساسي هو presencing، وهي كلمة مركبة من شقين:

presence (Présence) كل ما هو موجود و حاضر، Sensing (Ressentir) كل ما نشعر به،
فالكلمة في مجملها تعني الشعور بما هو موجود. أما عن مفهوم الكلمة فهو يعبر عن حالة انتباه مكثف أو شديد يسمح للأفراد و الجماعات بتغيير المجالات و الأطر الداخلية التي يتم على أساسها التصرف.و بمجرد حدوث هذا النوع من التغيير يمكننا البدء في التصرف انطلاقا من مجال محدد بإمكانيات مستقبلية نشعر بأننا نريدها أن تنشأ²⁹.

فحسب "Scharmer" إن إمكانية دعم و مرافقة هذا النوع من التغيير يمثل جوهر القيادة الإدارية الحديثة. فالعصر الذي نعيشه يحتاج إلى وعى و قدرة على اتخاذ قرارات جماعية لمواجهة التحديات بصفة واعية ، قصدية وذات طابع استراتيجي .فالمجال الداخلي يمثل مصدر الإبداع و الابتكار الذي يسبق كل محاولة عقلانية ، فأساس أو جوهر هذه النظرية "u" هو العمل على الكشف عن السيرورة الضمنية الخاصة التي يتبعها الأفراد المبدعين عندما يعملون على خلق الأفكار الإبداعية و العمل على تجسيدها انطلاقا من منهجية محددة التي يمكن استخدامها بشكل جماعي و بطريقة واعية من أجل خلق فرص خاصة بالتغيير³⁰

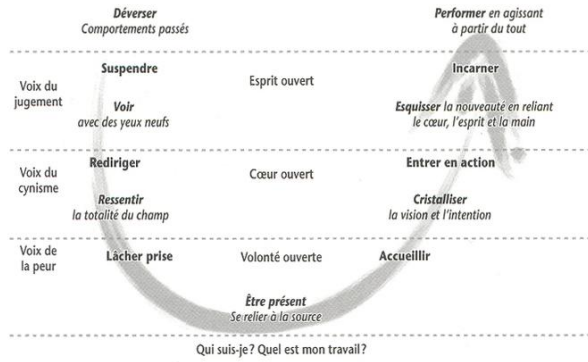
فضمن سيرورة التغيير التحويلي يعتبر هذا المجال غير معروف و خفي و يعبر عنه بالزاوية الميتة l'Angle Mort فعدم الدراية والوعي بهذا المجال الذي يمثل البعد العميق لدى الأفراد يعتبر أهم سبب في فشل العملية القيادية و كذا أي عملية تغيير تحويلي،لأن هذا المجال يمثل المحدد الأساسي لتصرفات الأفراد ضمن واقع معين ، فيرى "Scharmer" أنه من النادر أن نجد آليات و تقنيات خاصة تنطلق من هذا الجوهر أو المجال الداخلي في اتجاه المجال الخارجي أو البيئة الخارجية من أجل تحسين الأداء التيسيري ،فالكشف عن هذا المجال الداخلي هو الذي يقود إلى إحداث تغيير جذري لأنها تمثل بعد أساسي بالنسبة لعلم الإدارة وعملية التغيير التحويلي .كما أن معظم مشاريع التغيير تحقق نتائج سطحية لأنها في الأصل لا تعمل على تفعيل التعلم اللازم من أجل دعم التغيير ضمن عالم يتميز بالتعقيد .

لذا صنفنا هذه النظرية ضمن مقاربات التعلم التنظيمي التي تعتبر إحدى مقاربات التغيير التنظيمي.

COURBE 4

Theory U

(Leading from the Future as it Emerges)

Source: C.O. Scharmer (2009). Voir aussi <<http://www.presencing.com/tools/u-presentation>>.

فمنحنى "u" يسمح بتحديد بداية التغيير التحويلي التي تكون من أعلى الفرع على اليسار ،أما الجزء المقعر يمثل مركز الفرع يعبر عن المرحلة الأساسية (حركة انتقالية)للتغيير التحويلي ،فهي تتعلق بتغيير ادراكات الأفراد أي تغيير وجهة نظر الأفراد ،أما أعلى الفرع على اليمين يمثل المرحلة النهائية من سيرورة التغيير التحويلي.

حيث تتكون سيرورة المنحنى من خمسة أنشطة (حركات)mouvements انتقالية أساسية تتمثل في ³¹ :

المبادأة المشتركة : co-initier

بمعنى بناء نية مشتركة من خلال تفعيل عملية الإصغاء للآخرين ،ففي بداية أي مشروع تغييرى تجمع مختلف الأطراف الفاعلة -تكوين نواة - بنية تغيير وضعية معينة تتعلق بهم .و بتشكيل هذه النواة فإنهم يبقوا على نية مشتركة و موحدة ترتبط بكل من الأهداف المحددة ،الأطراف الذين نريد إدماجهم و بالطريقة التي نريد إتباعها.أما عن السياق الذي يتم فيه تشكل هذه النواة ،إنما يقوم على سيرورة اتصال وإصغاء معمق حول مقتضيات و متطلبات العصر الحالي .

2-الحس المشترك : co-sentir

إن أهم العراقيل التي تقف حائلا أمام أي تغيير تحويلي لا تتمثل في عدم وجود رؤية أو أفكار ، لكن تتمثل في عدم القدرة على إيجاد حس مشترك، بمعنى عدم القدرة على إدراك الأمور بشكل واضح و بصفة مشتركة و معمقة.فأعضاء الجماعة عندما يكون لهم رؤية مشتركة ،واضحة و معمقة سوف يكون لهم وعي بالقوى الجماعية الكامنة الخاصة بهم ،بمعنى أن الرؤية المشتركة تتبلور بتفعيل أدوار جميع الأطراف الفاعلة . فما هو معمول به داخل المنظمات المعاصرة أنه يتم إنابة أطراف أخرى خارجية (خبراء ،مستشارين ،باحثين)،لكي يقوموا هم برسم صورة عن الواقع الذي تعيش ضمنه المنظمة بهدف إيجاد حلول للمشكلات الخاصة بها ، فإذا أرادت أي منظمة أن تبدع فمن الضروري أن تكون لها علاقة و اتصال مباشرين مع الأفراد و المشكلات المطروحة و آليات تطورها ،فلا يمكننا تعلم الكيفية التي ندرك و نسلك بها إن لم تكن لدينا رابط و علاقة مباشرة مع السياقات الخاصة بوضعية معينة .

فالمنظمات المعاصرة تفتقد لمجمل الممارسات التي تسهل تجلي رؤية عميقة (حس مشترك)، فعندما تصل المنظمات إلى إيجاد هذا الحس فيمكن للجماعة بجميع أطرافها الفاعلة إدراك الفرص التي قد تنشأ و كذا جميع القوى الأساسية ذات التأثير .

-الشعور بما هو موجود Presencing

بمعنى أن نكون على صلة بمصدر الإلهام و الإرادة المشتركة مع العمل على تفعيل المعرفة الداخلية، فالأفراد أو الجماعات الذين كان لديهم مسار وفق منحني "u" فإنهم في هذه المرحلة يصلوا إلى الجزء المقعر من المنحني ، وهذا لا يتحقق إلا عند عتبة تعكس القدرة على التخلي عن كل ما هو غير أساسي و هام من الأنا « lâcher prise » ، لأنه من أهم العراقيل الخاصة بالسير على المنحني "u" تتمثل في المقاومة سواء الفردية أو الجماعية و التي تعود أسبابها إلى الخوف الداخلي من فقد ما نملك أو ما نحن عليه في الأصل . و العمل على الانفتاح على الجوانب الجديدة الخاصة بكل ما هو ايجابي من الأنا أي القدرة على laisser venir » التي تسمح بالانتقال من الجزء الأيسر للمنحني إلى الجزء الأيمن منه . و لتوضيح فكرة laisser venir » انطلق "Scharmer" من فكرة أن كل إنسان لا يمكن اعتباره شخص واحد ، بل هو في الحقيقة شخصين في آن واحد ، فالشخص الأول تتبلور شخصيته نتاج الخبرات الماضية ، أما الشخص الثاني يمثل ما يمكننا أن نكون في المستقبل .

حسب "Scharmer" أن جوهر «laisser venir» تتمثل في القدرة على الربط و التفاعل بين هذين الكيانين . فأساس Presencing هو الوصول إلى كل ما هو جديد و العمل على القيام بتغيير تحويلي لكل ما هو قديم ، فعند تخطي الجماعات لهذه العتبة تتضاعف الطاقات و الإدراكات الخاصة بالإمكانات المستقبلية سواء أكانت فردية أو جماعية ، فيكون لديهم سلوك واعي انطلاقاً من شعور برغبة في مستقبل يريدونه أن يتحقق .

ا لإبداع المشترك: Co-créer

تهدف هذه المرحلة من منحني "u" إلى إعطاء نموذج أولي -Prototyper- عن كل ما هو جديد من خلال نماذج حية بهدف تقصي المستقبل انطلاقاً من مجمل التصرفات الفعلية ، ينجم عنها تشكل شبكة من الأطراف الفاعلة القائمة على التغيير وتكون ذات انتشار واسع ، تعمل على استخدام هذه النماذج الأولية كدعامة لمجمل المعارف التي يمتلكونها لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها العملية الإبداعية .

5-التقييم المشترك: Co-évaluer

في هذا الجزء من المنحني "u" يتم تقييم النماذج الأولية في الواقع و ملاحظة النتائج ، لتحديد الأنسب منها بتحديد النموذج الأكثر تأثيراً على النظام أو الوضعية القائمة ، فما تم التفكير في إنشائه أو ابتكاره في بداية السيرورة "u" يكون مختلف تماماً عن ما يتم خلقه وإبداعه في نهاية السيرورة .

فالتقييم المشترك ينتهي بإيجاد بيئة مبتكرة تعمل على الربط بين النماذج الأولية ذات القدرة العالية سواء بالنسبة إلى المنظمة أو للمسؤولين الذين يكون لديهم قدرة على إدارتها و قياسها .

2-3-2 - نظرية Bateson

تمثل نظرية " Grégory Bateson " نموذج للتغيير التنظيمي ، يعتبر من مؤسسي المقاربة النظامية l'approche systémique ، وأول من قام بنقل المفاهيم السيبرنطيقية les concept cybernétiques و بطريقة منهجية إلى العلوم السلوكية . قدم نظرية للمعرفة من خلال إسهاماته في طرح أسس ابستمولوجيا التعقيد في كتابه La nature et la Pensée انطلاقاً من انتقاده للعقلانية الموضوعية و الميكانيكية³².

ركز في بحثه حول فكرة أساسية أن إشكالية تغيير الأفراد تعتمد في الأصل على تغيير الأطر المرجعية الخاصة بهم و التي على أساسها تتحدد طريقة تفكيرهم و إعطاء هم معنى للأشياء و الأحداث التي يعيشونها ، فتحدد بذلك سلوكياتهم فتغيير الاتجاهات ، الإدراكات يمكن تحليلها على أنها عملية تخلي عن أطر مرجعية décadage و إعادة بناء أطر مرجعية recadrage خاصة بوضعية جديدة . فأي تغيير يتم دون تغيير لهذه الأطر المرجعية و الشيمات الأساسية les schémas fondamentaux يعتبر تغيير سطحي و هامشي³³.

فتم التركيز على البحث في نمطين من التغيير التنظيمي المتمثلان في كل من التغيير التنظيمي من النمط الأول

(1) le changement de type ، و التغيير التنظيمي من النمط الثاني (le changement de type deux) .
- التغيير التنظيمي من النمط الأول³⁴:

يقوم هذا النوع من التغيير على مفهوم أساسي هو الاتزان الحيوي (**** Homéostasie) ، الذي نعني بها الاستقرار و الثبات الذاتي autostabilisation ، فمن خلال مجموعة من ميكانيزمات الضبط فان النظام (المنظمة) أثناء عملية التغيير من النمط الأول لديه نزعة للحفاظ على توازنه من خلال عملية التكيف ، بمعنى أن الأجزاء الداخلية الخاصة بالنظام هي التي تتغير فقط . فهذا النوع من التغيير يمثل استجابة أو ردة فعل ، حيث يمثل حل سريع لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية ، ففي بعض الأحيان يكون هذا النوع من التغيير كافي ، لكن في معظم الأحيان يمثل تغيير سطحي .

فحسب " Kourilsky-Belliard " ، " Senge " et al " في حالة حدوث رهانات جديدة ، فان التغيير من النمط الأول يصبح غير قادر على إحداث التغيير العميق المناسب لمواجهة الرهانات المعقدة الخاصة بالقرن 21 ، فالتغيير من النمط الأول يصبح مناسب عندما نكون في المستوى الأول أو الثاني من التعقيد .
إن الطريقة التي يتم بها التفكير في التغيير داخل المنظمات أصبحت غير متكيفة ، لذا يجب الحديث عن النمط الثاني من التغيير التنظيمي .

التغيير التنظيمي من النمط الثاني³⁵

فعلى خلاف النمط الأول من التغيير ، فان هذا النمط يتطلب إحداث تحولات على مستوى النظام ككل فحسب " Kourilsky-Belliard " فان هذه التحولات تركز على التغيير في القواعد ، المسلمات و الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها إدارة النظام ، فإعادة بناء الواقع هذه تمثل شيء حتمي و ملازم للتغيير التنظيمي

من النمط 2 و التي تكون في الأصل ناجمة عن عملية تعلم، حيث حدد Bateson أربعة مستويات للتعلم تتمثل في :

لمستوى الصفري للتعلم Niveau 0 d'apprentissage

في هذا المستوى يكون التعلم ضمن مجال المنعكسات الطبيعية ،فنفس المثير يؤدي و بشكل آلي إلى نفس الاستجابة ،مثال سحب اليد عند أي مصدر للحرارة الشديدة .

-المستوى الأول للتعلم : Niveau 1 d'apprentissage

عند هذا المستوى من التعلم يتم التغيير في طريقة التعلم الخاصة بالمستوى 0، حيث يقوم التعلم عند هذا المستوى على ما يعرف بالتعلم عن طريق المنعكسات الشرطية ،مثال على ذلك تجارب بافلوف ،سيلان لعاب الكلب بمجرد قرع الجرس حيث أصبح لهذا الأخير نفس تأثير قطعة اللحم. و هذا ما يعرف بالتعلم الشرطي الذي يقوم على فكرة أن الاستمرار في السلوك مرتبط بالنتيجة المرضية، (نظرية المثير و الاستجابة).

المستوى الثاني للتعلم : Niveau 2 d'apprentissage

التعلم في هذا المستوى يقوم على سيرورة الكلاسيكية للتعميم ،فالتعلم لا يمثل استجابة آلية لمثير لكن يسمح بعملية نقل ما تم تعلمه ضمن سياقات أخرى ،بمعنى أن يتعلم الفرد كيف يتعلم و يتعلم كيف يمكنه نقل ما تعلمه .

المستوى الثالث للتعلم : Niveau 3 d'apprentissage

إذا كان المستوى 2 من التعلم يدفع بالنظام إلى تعزيز توازنه الذاتي ،فان المستوى 3 من التعلم يسمح بخلق سلوكيات جديدة من خلال تغيير الافتراضات التي قام عليها التعلم عند المستوى 2 ،بمعنى أنه عند المستوى 3 من التعلم يمكننا القيام بالتغيير التنظيمي من النمط الثاني .فحسب Bateson إن الاعتماد على هذا المستوى من التعلم يكون ضروري في حالة أن التعلم من المستوى 2 يصبح غير ناجع بالنسبة للأفراد أو يصبح مصدر لعدم الرضا و الإخفاق بالنسبة لهم ،فعند المستوى 3 من التعلم فان الأفراد يتعلموا كيف يمكنهم إعادة توجيه سلوكياتهم وفق متطلبات كل سياق ،فإعادة ترجمة الواقع الذي يكون ملازم للمستوى 3 من التعلم يصاحبها حتما إعطاء مفهوم جديد عن الذات عند موقف تفاعلي خاص بإشكال معين . فحسب "Argyris" فان المنظمات يجب عليها أن تبلغ المستوى 3 من التعلم حتى يمكنها التغلب على رهانات العصر الحالي ،لأن هذا النوع من التعلم يقودنا إلى مستوى عالي من الوعي

فحلقات التعلم (les boucles d'apprentissage) ل Bateson " تبين الفرق بين التغيير من النمط التكيفي الذي يقوم على نمط تعليمي يجعل من الأفراد يتبنون سلوكيات لا تمثل سوى ردود أفعال لمتغيرات البيئة الخارجية ،و التغيير من النمط التحويلي الذي يقوم على التعلم التحويلي الذي يؤدي إلى تغييرات عميقة. فالتغيير التحويلي يعتمد على التغيير في الخصائص الأساسية للمنظمة و المتعلقة بكل من غاياتها ، مهامها ، القيم و المعتقدات التي تقود السلوكيات التنظيمية وكذا الهياكل و الاستراتيجيات التي تقوم عليها المهام التنظيمية³⁶

خاتمة

إن الكشف عن المرجعيات الفكرية النظرية و العمل على تحليلها انطلاقاً من أطرها الاستمولوجية، يعد جانباً أساسياً بالنسبة لأي بحث علمي بغرض إعادة النظر في قراءتنا النظرية لكل ما هو موروث علمي في مجال إدارة المنظمات و السلوك التنظيمي بصفة عامة و إدارة التغيير التنظيمي بصفة خاصة كونها تعد كأطر أساسية في توجيه نشاطاتنا العقلية في دراسة واقعنا التنظيمي بهدف تطوير النواتج المعرفية و تفعيل و تحسين الممارسات العملية على المستوى المنظمات و تكيفها بما يتماشى مع واقعنا المجتمعي و الثقافي .

قائمة المراجع

- 1- أحمد عزت راجح :أصول علم النفس ،ط7،دار الكاتب العربي ،القاهرة ،1968،ص ص 29-30.
- 2-Gilles Barouch : Révolution des pratiques managériales(le changement par la qualité) , édition AFNOR , France, 2013 , pp 13-14.
- 3 Marie-laure Gavard Perret ,David Gotteland ,Cristophe Haon ,Alain Jolbert(dir) :Méthodologie de de la recherche en science de gestion (réussir son mémoire ou sa thèse) , 2^{ème} éd ,édition Pearson ,France ;2012 ,p 13.
- 4 عادل عوض :الايستمولوجيا بين نسبية فيرابند وموضوعية شالمرز،ط1،دار الوفاء مصر،2004،ص 21.
- 5- أ.لارامي،ب.فالي:البحث في الاتصال (عناصر منهجية)،ترجمة ميلود سفاري،رابح كعباش،فضيل دليو و آخرون،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،جامعة منتوري قسنطينة،2004، ص60-ص67 مواضع متفرقة.
- 6- جان فرنسوا دورتيه:معجم العلوم الإنسانية،ترجمة جورج كتورة،ط1،كلمة و مجد المؤسسة الجامعية للنشر ،الإمارات العربية المتحدة ،2009،ص 1124.
- 7 Gilles Barouch , op.cit , p8.
- 8 Catherine Barnabé : vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel –entre la recherche et l’action- , mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication , université de Québec , Montréal , 2010 , p 12.
- 9 ibid., p13.
- 10 Richard Soparnot : » Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus » , revue de recherches en sciences de gestion, ISEOR, n° 97, France, 2013, p 25.
- 11 Catherine Barnabé, op.cit, p13.
- 12 Gilles Barouch , op.cit , pp9-10.
- 13 Catherine Barnabé, op.cit, p12.
- 14 Ibid., p18.
- 15 جان فرنسوا دورتيه ،مرجع سبق ذكره،ص ص 239-240
- 16 Catherine Barnabé, op.cit, p13.
- 17 Don Hellriegel, John w.Slocum : Management des organisations ,2^{ème} édition de Boeck, France, 2006, pp 600-601.
- 18 Gareth R.Jones , Jennifer M. George ,Jane W.Haddad ,Michael Rock(adaptation française, Louise Clément,Izold Guihr,Jacque Leroux) : Fondement du management contemporain ,TC Média Livres INC ,France ,2016 ,p228.
- 19 Don Hellriegel, John w.Slocum, op.cit.p601.
- 20 Gareth R.Jones et Al, op.cit ,p229.
- 21 Bernard Garrette ,Pierre Dussauge ,Rodolphe Durand(coord) :Stratégor-toute la stratégie de l’entreprise-,5^{ème}Edition,Dunod,Paris,2009,pp760-762.
- 22 Lehmann-Ortega, lovoy, Garrette, Dussauge, Durand (coord) : Stratégeor- toute la stratégie de l’entreprise-,6^{ème}Edition, Dunod, Paris, 2013, p617.

²³ Ibid., pp. 610-611.

²⁴ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Jane W. George, Jane W. Haddad, Michael Rock, op.cit, pp 229-230.

²⁵ Isabelle Mahy, Paul Carle (dir) : Théorie U, changement émergent et innovation – modèles, application et critiques- , presse universitaire de Québec ,canada ,[s,a],p2.

²⁶ Isabelle Mahy, Paul Carle (dir) : Théorie U, changement émergent et innovation – modèles, application et critiques- , presse universitaire de Québec ,canada ,[s,a],p2.

²⁷ Id.

²⁸ Catherine Barnabé, op.cit, p 19.

²⁹ Otto Scharmer : Rendre Visible –L'Angle Mort de Notre Epoque -(la théorie U : diriger à partir du future émergent), (trad.) Mia Boutemy, paris, 2008, p2.

³⁰ Catherine Barnabé, op.cit,p25.

³¹ Otto Scharmer, op.cit, pp 6-8.

³² Armand Dayan (coord) : Manuel de Gestion, volume2, édition el Djazair/Ellipses,(Alger, Paris),2008,p362.

³³ Gilles Barouch, op.cit, p14-p 21.

³⁴ Catherine Barnabé, op.cit, p22.

³⁵ ibid., pp 23-24.

³⁶ - R.Schermerhorn, Jr, Richard N.Osborn,Mary Uhl-Bien,James G.Hunt,Claire de Billy :comportement humain et organisation,5^{ème} édition, édition du renouveau pédagogique INC ,canada,2014,p569.