

مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية " كيرت لوين "

أ. مارس هناء

كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري قسنطينة - الجزائر

ملخص

تنتهج المنظمات المعاصرة سياسة التغيير التنظيمي؛ استجابة لمتطلبات العصر، من تطور تكنولوجي، اقتصاد المعرفة، والعولمة، مع السعي لتحقيق الفعالية التنظيمية ضمانا للاستمرارية. يعتبر نموذج "كيرت لوين" من أبرز نماذج التغيير التنظيمي، يتميز بثلاث مراحل أساسية "إذابة الجليد"، "مرحلة التغيير"، "إعادة التجميد". كما قدم "لوين" نموذج أساسي للفعالية التنظيمية تتحدد مؤشراتها في سمات القائد الايجابية "القدوة الحسنة"، "القدرة على الاتصال"، "العلاقات الإنسانية" و"المشاركة في اتخاذ القرار".

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي ، كيرت لوين ، الفعالية التنظيمية ، المنظمات المعاصرة.

Résumé

Les organisations contemporaines pratiquent la politique du changement organisationnel en réponse aux exigences de l'environnement (sens large du terme), tels que le développement technologique, l'économie de la connaissance et la mondialisation, tout en réalisant l'efficacité organisationnel afin d'assurer la continuité.

Le modèle élaboré par Kurt Lewin est considéré comme le plus approprié pour expliquer le changement organisationnel et le processus de changement chez l'être humain. Lewin a identifié trois phases dans le processus de changement : le dégel ou dé cristallisation (defreezing),

déplacement (moving) et le regel ou recristallisation (refreezing) qui s'appliquent aux personnes et aux organisations.

Lewin a également présenté un modèle de base sur l'efficacité organisationnelle, dont les indices peuvent être déceler dans les qualités positives du chef (le bon exemple, la capacité de communiquer, les relations humaines et la participation à la prise de décision).

Mots clés : Changement organisationnel, Kurt Lewin, Efficacité organisationnelle, Organisations contemporaines.

مقدمة

يمكن وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر التغيير، فهو يختلف تماما عما عاشه أبائنا وأجدادنا، حيث أصبح عالمنا اليوم أكثر انتظاما واستجابة للعلوم الحديثة.

عالم انهارت فيه القناعات والإيديولوجيات الكلاسيكية أمام الحداثة وقوة تأثيرها. عالم صاخب يصعب فيه الانعزال عن الآخرين أو تجاهلهم في ظل تنامي الثورة التكنولوجية وما تشهده من اختراعات وابتكارات حديثة متسارعة، واستخدام مكثف للمعلوماتية. كل هذا يطرح تحديات أمام المنظمات المختلفة. فلا يمكن لأي منظمة أن تتجاهل وأن تكون بمنأى عن هذه التطورات والتغيرات المستمرة، لذلك وجب على المنظمات الحديثة بمختلف قطاعاتها الخاص أو العام مع الفوارق المادية والثقافية التي نعيشها- مواكبة هذا العالم المتقدم، عن طريق انتهاج سياسة التغيير التنظيمي والذي أصبح بدوره خيارا لا محيد عنه لأنه الطريق الوحيد الذي يحقق الاستقرار والنجاح للمنظمة سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو العام.

حيث أدى التحليل القائم على مفهوم التغيير التنظيمي الذي برز في سنوات السبعينات وتطور في أواخر الثمانينات إلى إعطاء دفع قوي لمجال تحليل سلوك المنظمة من خلال أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

من أجل تحقيق هذا التطور، تنتهج المنظمات المعاصرة سياسة التغيير التنظيمي والذي يعرف بـ "إحداث تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي(1)

كما قدم "François Boonen" تعريفاً شاملاً وواضحاً للتغيير التنظيمي يقول فيه "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة ومحيطها من خلال التغيير التنظيمي" من هنا نجد أن التغيير عملية يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه وبالتالي فهو عملية تأقلم.

لم تقتصر عجلة التطور على الجانب التكنولوجي وحسب بل مست جميع الميادين ويعود الفضل إلى طبيعة العلم التراكمية حيث عرف "التنظيم" كنشاط منذ وجدت المجتمعات الإنسانية، ولكنه لم يعرف "كعلم" إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين،

حيث ألقى هنري ماتكالف "H. Matcalf" - أحد كبار ضباط الجيش الأمريكي في ذلك الوقت- محاضرة اقترح فيها خطة للتنظيم مبنية على أساس تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد، وقد اشترك فريدريك وتايلور "F. w. Taylor" في المناقشة التي حدثت بعد إلقاء هاتين المحاضرتين وصرح أنه يجري بحوث ودراسات حول بعض المشاكل الإدارية بشركة "ميد يفيل" للحديد والصلب.(2)

- كانت هذه المناقشة نقطة تحول في مجال التنظيم الذي أصبح ينظر إليه بنظرة علمية هادفة، «إذ يعمل التنظيم على تحقيق فاعلية الأفراد عن طريق التخصص وتقسيم العمل ما يزيد من كفاءة الإنتاجية للعامل، والمصنع»(3)

كما تساهم النظرة العلمية للتنظيم إلى معرفة الأسباب المعيقة لفاعليته والبحث في الأسباب الكفيلة بتحقيق هذه الفعالية التنظيمية التي أصبحت ضرورة ملحة لدى المنظمات المعاصرة بسبب ما يشهده العالم اليوم من حركية دائمة نحو التطور وصراع المنظمات مع هذا التطور قصد ضمان البقاء والاستمرارية.

- وتعرف الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات اجتماعية وسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يكفل للمنظمة ضمان النمو والتطور المنشود.

الفعالية التنظيمية:

رغم الصعوبات التي يواجهها المختصون في دراسة السلوك التنظيمي وكذا نظريات التنظيم والتسيير فيما يخص تحديد ودراسة مصطلح الفعالية التنظيمية بسبب حداثة الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال، إلا أن مفهوم الفعالية أصبح -مع تواصل الدراسات والأبحاث- نقطة أساسية لا بمد من الارتكاز عليها في نظريات التنظيم، إذ تمثل الفعالية في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام ولا يمكننا الحديث عن تطور واستمرار نمو منظمة معينة دون اللجوء إلى تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي تم ضبطها داخل التنظيم وكذا إمكانية التعرف على مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف المرجوة.

- أهم ما يلاحظه أي باحث في مجال الفعالية التنظيمية صعوبة تحديد مفهومها بسبب الاختلاف في التعريفات المقدمة من طرف المختصين، إذ لكل مختص وجهة نظر الخاصة به، ويكمن جوهر الاختلاف حول الأسس الإدارية والتنظيمية التي يجب التركيز عليها أكثر من غيرها، إذ يرى بعض المختصين أن تحقيق الأهداف من أهم الأسس، "كما واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين" (4)

يعتبر "برنارد" "Barnard" أول ما حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث اعتبر أن "فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي

أقيم من أجله هذا النشاط" (5) "كما عرفها "برنارد" على أنها تحقيق الهدف المحدد" (6) ويضيف "كامبل" "Campbell" أن "المنظمة تكون فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تتمكن فيها من تحقيق أهدافها" (7)

واتفق العديد من المختصين في التنظيم على أن تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة يرتبط بمدى فعالية هذا التنظيم أمثال "كريستوف" الذي أكد أن "الفعالية التنظيمية هي مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها" (8)، كما أوضح "أندرسون" "Andersson" أنها «تقيس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم» (9)

إضافة إلى اعتبار الأهداف مؤشرا للفعالية التنظيمية فرق إيتريوني بين الفعالية والكفاءة «حيث يعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة معينة» (10) كما عرفها "برايس" "Price" "على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة، ويعرفها "دونلي" "Donnelly" على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة" (11)

لكن من جهة أخرى يتفق العديد من المختصين في مجال الفعالية التنظيمية أنها لا تتوقف عند مستوى تحقيق الأهداف فقط بل يتجاوزها إلى مختلف الموارد المتاحة والعمليات التي تنجز على مستوى التنظيم، أمثال "دافت" "Daft" الذي عرفها بكونها "القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها في اكتساب والحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها" (12)

وقد عرفها "ميلز" "Miles" بأنها: «قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة» (13) ، كما يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها «المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة

الخارجية»(14)، «والفعالية هي معيار الأداء التنظيمي المرتبط بقيم الأفراد والجماعات المعينة»(15)

يوضح "دايفيد فرانسيس" "David Francis" أن الفعالية في أي منظمة يمكن إبرازها فيما يلي:(16)

- عدم تبديد الطاقة في أنشطة غير أساسية.
- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العالية والإنجاز المرتفع.
- رؤية الحاجة إلى تغيير محتمل.
- اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرار السليم يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في الإدارات العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

من خلال تطور البحوث والمعارف الخاصة بالفعالية التنظيمية أصبح «مصطلح الفعالية التنظيمية مقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات ذلك بإدماج الطموحات الفردية كالنمو، والتطور مع أهداف المنظمة»(17)

من خلال سلسلة التعاريف السابقة الذكر يتضح لنا أن تعريف الفعالية التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة سلفا باستعمال كل الموارد المتاحة من موارد بشرية، معدات، قرارات، حيث يساهم التنظيم في استثمار هذه الموارد والعمليات من أجل الوصول إلى الأهداف.

على ضوء المداخل التي فسرت وعرفت الفعالية التنظيمية، يتجلى لنا أن الفاعلية لا تقتصر على الوصول إلى الأهداف فقط بل تشمل كفاءة الأداء وعلاقة المنظمة وتأثيرها بالبيئة المحيطة.

الكفاءة الإدارية:

تعرف بأنها «القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن تعني الوصول إلى

القمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة، كما يقصد بها تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة» (18)

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

الأداء: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (19)

يرى "إيكوزي" أن الأداء "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة» (20)

كفاءة الأداء: يقصد به تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه، والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده.

الكفاءة في الأداء مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات، سواء المنظمات العامة أو الخاصة، وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء، وهناك من يشير إلى أن مضمون الكفاءة في الأداء «هو الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ، أي تقدير كفاءة الفرد الفنية والعملية في تنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله» (21)

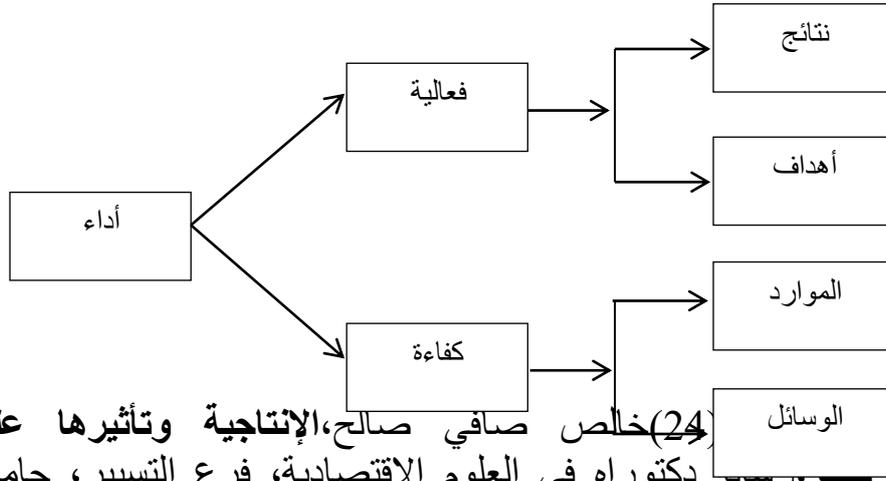
ويقصد بكفاءة الأداء «القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العاملين في التنظيم بكفاءة، وبأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء» (22)

الإنتاجية:

الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات. (23)

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

يعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية بما تحتويه من وظائف إدارية وأنشطة فنية ووظيفية، وكل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر فيه، فالكفاءة يقصد بها الاستخدام الأحسن للموارد الإنتاجية المتوفرة والمتاحة بالمنظمة. ترتبط بالدرجة الأولى بالتكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات بينما الفعالية فيقصد بها استغلال الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والمحددة سلفا، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج في كلتا الحالتين، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن كل من الكفاءة والفعالية بعدين أساسيين للأداء.



(24) خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيرها على الربحية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص3، ص07.

الفرق بين الفعالية التنظيمية وكفاءة المنظمة:

من خلال ما نقدم حول مفهوم الفعالية التنظيمية وكفاءة المنظمة نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، «كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالباً موضوع تقييم متقارب، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسطية وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاية» (25)

فشركة الأغذية المعلبة مثلاً التي تحقق الأرباح المستهدفة وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة هي شركة تحقق الفعالية، أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$$

مما تقدم يتضح أن الكفاءة ترتبط بالمدخلات التي ترتبط الكفاءة بالوسائل.

«انطلاقاً من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاية يرتبط بالمنظمة والعنصر البشري وتفاعلهما، يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

- المنظمة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.
- الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية» (26).

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة من خلال الشكل التالي:

مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة

توجه خارجي	توجه داخلي	المنظمة الأفراد
- كفاية خارجية - تعظيم المركز - العلاقة القائمة	- كفاية داخلية - تعظيم نسبة المدخلات - تدنية التكاليف	سلوك عقلاني
- فعالية خارجية - تعظيم الإشباع المؤسساتي (المجتمع)	- فعالية داخلية - تعظيم تحفيز أعضاء المنظمة	سلوك طبيعي

المصدر: (27) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2004 ص 28.

عناصر المنظمة الفعالة

المنظمة الفعالة هي التي تضم ثلاث عناصر رئيسية وحيوية تتمثل في: (28)

العنصر الأول: المورد البشري يتمثل في عاملين ذوي معرفة.

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.

العنصر الثالث: تضم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق وتتعامل في كل المعلومات، وتسهل للإدارة اتخاذ القرارات وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

الفعالية التنظيمية عند " كيرث لوين " (K. Lewin)

ركزت العديد من النظريات الحديثة على أنماط القيادة واعتبرتها العامل الأساسي في فعالية المنظمات المعاصرة، كما اعتمدت الدراسات

الحديثة في تفسير الفعالية على سلوك القائد، وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات، التصرفات والسلوكيات التي يبيدها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقته ونمط قيادته.

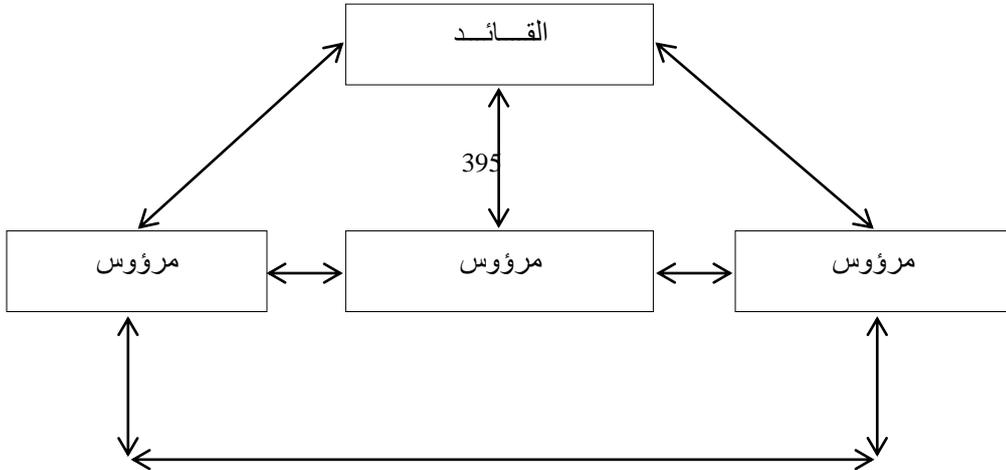
توصل الباحثين إلى تحديد العديد من أنماط القيادة كمؤشرات للفعالية التنظيمية تتجلى أهمها في النمط الذي حددته دراسات جامعة "أيوا" "Iowa" من خلال تجارب "كيرت لوين" "K. Lewin" سنة 1939،

"لوين" (1890-1947) طبيب نفسي ألماني، كان مفكرا رئيسيا في العلاقات الإنسانية، وقد ركز عمله على البحث العلمي في نظريته "الحقل" وطور مفهوم "ديناميكيات الجماعة" ومفاهيم أخرى في علم النفس العمل.

تتلخص دراسة جامعة "أيوا" التي قام بها "لوين" عن البحث في الأجواء الديمقراطية، الديكتانورية، والفوضوية، حيث طلبوا من جماعة من أولاد المدارس القيام ببعض الأشغال اليدوية بعد أن تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد (رجل) على مجموعته وذلك كما يلي: (29)

1- القيادة الديمقراطية: انضم القائد للأطفال وتناقش معهم فيما يجب فعله بحيث كان يقدم الاقتراحات والمعلومات لهم، إلا أن القرار الأخير كان يترك لهم، وقد استقر رأي الأطفال على صناعة الأقنعة ووضعوا خطة للعمل ونظموا فرق العمال الذين سيعملون سويا حسب رغباتهم، والشكل التالي يوضح علاقة القائد بالمجموعة:

علاقة القائد مع مرؤوسيه للنمط الديمقراطي



المصدر: (30) علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر. 2001-ص 72.
يمثل السهم (↔) انتقال المعلومات والمشاركة في الأفكار بين الرئيس (القائد) والمرؤوس.

خلال هذا النموذج يشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون عملهم بفضل الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، حيث يسعى القائد دائماً للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيه.

ينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحديدها، مما يخلق الرقابة الذاتية عند المرؤوسين بدل الرقابة الهرمية مما يحقق فعالية التنظيم.

2- القيادة الديكتاتورية: (الاستبدادية)

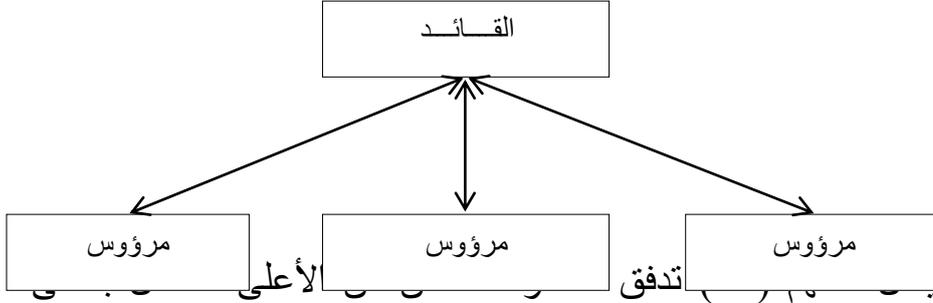
في هذه التجربة فرض القائد القرارات التي وضعتها الجماعة سلفاً بطريقة استبدادية بعد أن كانت القرارات ديموقراطية، وطلب من الأولاد القيام بنفس المهام السابقة.

«كما أخبر القائد الديكتاتوري الأولاد بعملهم مبيناً خطوة واحدة من العملية وفي وقتها، وقسم الأولاد الذين يعملون بغض النظر عن

رغباتهم، كما أنه لا يعطي أسبابا للمدح أو الذم عكس القائد الديمقراطي». (31)

ويمكن تمثيل نمط القائد في الشكل المبسط التالي:

شكل يوضح علاقة القائد مع مرؤوسيه – النمط المتسلط



علاقة أحادية الطرف، والقائد له السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات.

3- القيادة الفوضوية (التسيبية):

هذا النمط من القيادة يجعل القائد بعيدا عن السلطة، حيث يسمح لجماعة العمل بأن تفعل ما يحلو لها، ولا يقدم لها القائد أية مساعدة بدون طلب من الجماعة، كما لا يحق للقائد أن يمدح أو يلوم أحدا من العمال.

4- النتائج التي توصلت إليها تجارب "لوين" وآخرون: يمكن تلخيصها فيما يلي:

4-1- بالنسبة للنمط الديمقراطي من القيادة كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.

4-2- بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل، والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط القيادي نزوع الأولاد إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد.

3-4- بالنسبة للنمط الفوضوي فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

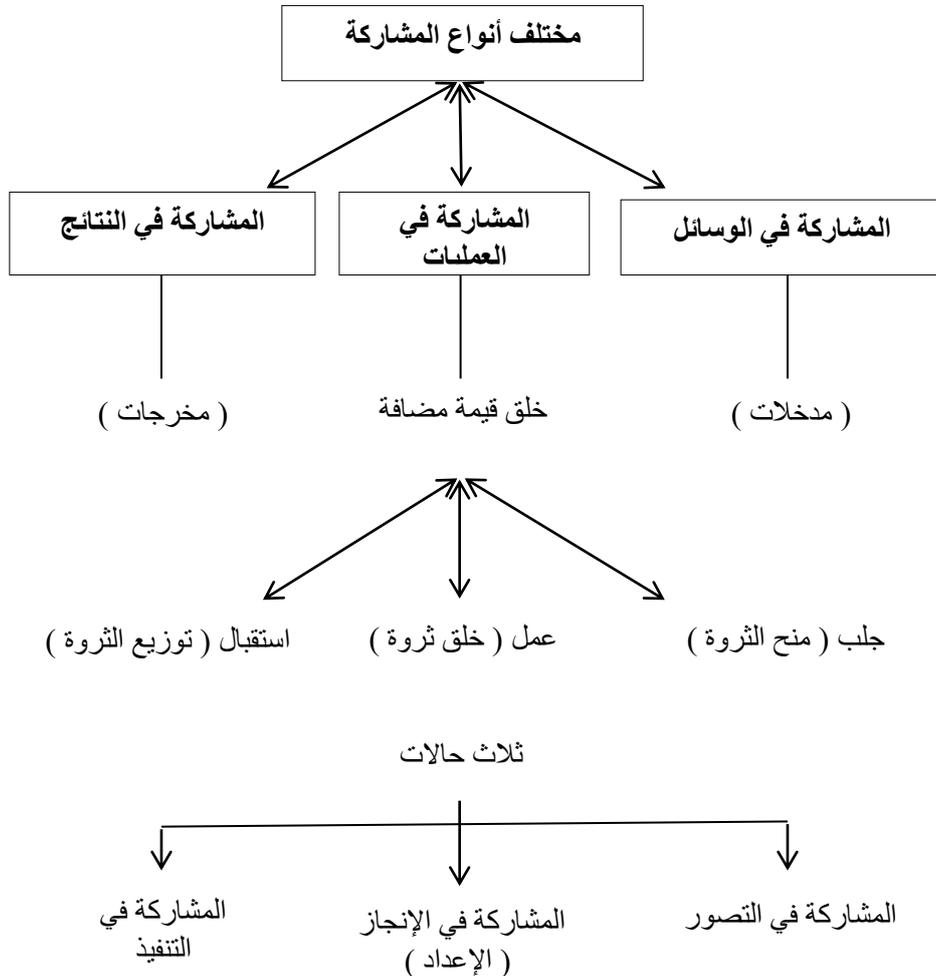
«تشير الدراسات إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات وأفعال القائد، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية أثناء تعامله مع الآخرين» (32)

5- السمات السلوكية:

القائد الناجح هو من يتميز بمهارات سلوكية إيجابية متعددة تتمثل في المشاركة في صنع القرارات، أن يكون القدوة الحسنة للمرؤوسين، القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الإنسانية.

5-1- المشاركة في صنع القرارات: يمكن توضيح أبعاد هذه السمة السلوكية من خلال الشكل التالي:

شكل يوضح المشاركة في صنع القرار:



من خلال هذا الشكل يتضح لنا سلوك المشاركة كنموذج لاحتوائه على مدخلات عمليات ومخرجات.

تتمثل المدخلات في شكل مساهمات مالية، والعمليات تتمثل في خلق قيمة مضافة، وتوزيع الأرباح يمثل مخرجات هذا النموذج.

والمشاركة من المنظور الإداري تعني «دعوة القائد لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بالاستعانة بمقترحاتهم مما يخلق لديهم الثقة لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية»(34)

2-5- القدوة الحسنة: تعتبر سلوكيات القادة الإداريين بمثابة قنوات الاتصال مفتوحة توجه للمرووسين والأفراد العاملين بالمنظمة مختلف المعلومات عن طبيعة السلوكيات التي يتميز بها القائد والتي تؤثر مباشرة في الأفراد كما تكون مسؤولة عن تحديد رد الفعل لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، كلما كانت سلوكيات القائد إيجابيا تأثر به المرووسين وعملوا على الإقتداء بسلوكياته، كالاتحاق بالعمل في الوقت المحدد والانصراف في الوقت المحدد، العمل الجاد على تحقيق أهداف المنظمة، والالتزام بلوائح السلوك التنظيمي للمنظمة «فبالقدوة تكون القيادة أدم وأبقى، لأن الأفراد تأسروهم أفعال القائد أكثر من أقواله مهما بلغت قدرته الخطابية»(35)

3-5- القدرة على الاتصال: الاتصال أداة فعالة في التأثير في سلوك المرووسين لذا يجب على القائد أن يعتمد على فعالية الاتصال من خلال التخطيط الجيد للاتصال التنظيمي، كالتنوع في قنوات الاتصال الرسمي

الصاعد الذي يخلق الشعور بالانتماء لدى العمال وفي المقابل التنويع في شبكات الاتصال الرسمي النازل من أجل الحرص على إيصال القرارات الإدارية والمعلومات إلى المرؤوسين.

4-5- مهارة بناء العلاقات الإنسانية: يقصد ببناء العلاقات الإنسانية «قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم»(36)

مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتتنوعت، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف مع التطورات وتحقيق كفاءة الأداء.

التغيير التنظيمي "الغة":

«من الناحية اللغوية "التغيير" مشتق من الفعل غير، وغيره: حوله وبدّله، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾(الأنفال، الآية 53)،

ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو: حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الأمر: بمعنى حوله»(37)
أما التنظيم فهو مصدر فعل "نظم"، والنظم التأليف، وضم شيء لآخر، و"نظم اللؤلؤ" ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم.(38)

التغيير التنظيمي اصطلاحا:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم، إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأمرين أساسيين هما (39)

1. إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملاءمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.

2. المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي يمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

"يختلف التغيير (change) عن التغيير (changing) إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع، أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين، تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (40)

ولقد فرق "الطجم" بين التغيير والتغير، حيث ذكر أن التغيير العشوائي «هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية» وبالتالي ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه اسم "التغير".

"أما التغيير المخطط فهو الذي يتم التحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليه اسم "التغيير". (41)

والتغيير بالمعنى العام "هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان" (42)

التغيير التنظيمي كما عرفه "أندروسيزلاقي" ومارك جي والاس بقولهما "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد

حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (43)

كما عرفه "Carnzi" نقلا عن "يوسف" بأن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل". (44)

كما أن التغيير التنظيمي هو "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة". (45)

قدم "فرانسوا بونن" "François Bonen" تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه «هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي» (46)

هنا نجد أن التغيير يمثل العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم كما أنه «الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا» (47)

عرف "عمر وصفي عقيلي" التغيير التنظيمي بكونه "نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها" (48)

كما اقترح "كانتر" "Kanter" أن يتضمن التغيير التنظيمي "تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة، وسلوكيات جديدة، ونماذج جديدة، طرائق جديدة، وأفكار تسويقية جديدة وذلك بحسب مفاهيم لنماذج جديدة يعمل التنظيم على تبنيها" (49)

من خلال سلسلة التعاريف السالفة الذكر نستنتج أنها تتفق فيما بينها في تحديد مفهوم التغيير التنظيمي باعتباره جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات.

وهناك من يعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع أهداف التنظيم والعاملين فيه.

عرف بعض الباحثين للتغيير التنظيمي وحدده بالجانب السلوكي فقط، ويتفق مع هذا التعريف تعريف "أبو حمدة" حيث عرف التغيير التنظيمي "بأنه عملية تغيير تحدث في سلوك العاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية" (50)

تعتمد المنظمات المعاصرة على نوعين من التغيير "التغيير من الدرجة الأولى والتغيير من الدرجة الثانية":

أ. التغيير من الدرجة الأولى:

«هو التغيير الذي يحدث بشكل اعتيادي في التنظيم وبشكل مستمر، ولكنه لا يمس المكونات الأساسية للتنظيم» (51)

كما يأخذ التغيير من الدرجة الأولى شكل التغيير الخطي والمستمر، "ولا يشير إلى أية تغييرات أساسية في المعتقدات التي تسود أعضاء التنظيم، أو الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين وظائفها وأعمالها" (52)

ب. التغيير من الدرجة الثانية:

«يحدث هذا التغيير عندما يتم تحويل أو تغيير في المبادئ التي يقوم عليها التنظيم» (53)

وهو التغيير "الذي يتم إدخاله بشكل كامل على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة" (54)

كما يعرف التغيير التنظيمي من الدرجة الثانية بأنه "عملية تحويل تؤدي إلى تغيير جذري في التنظيم، من حيث المنتجات، والخدمات

والزبائن الوكلاء، وأفنية البيع، المهارات والميزة التنافسية والأفراد وذلك عن طريق دمج هذه النواحي جميعها بحسب مقدرات التنظيم الأساسية".

مجالات التغيير التنظيمي:

بعد التعرض لأنواع التغيير التنظيمي سنحاول توضيح أهم مجالات التغيير والأكثر انتهاجا لإحداثه وإنجاحه، حيث يشمل الجدول التالي ملخصاً لتلك المجالات، والتي سنحاول التعرض لكل مجال على حدى لاحقاً.

جدول يوضح مجالات التغيير التنظيمي:

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
استراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
استراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الاستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأتمتية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظم معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: (55) Milles. R , Transformation challenge, Executive Excellence N°02.1998p15

من خلال الجدول تتجلى لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وتمثل في التغيير الاستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني.

2-1- التغيير الاستراتيجي: (56)

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة

أو أكثر من استراتيجيتها الوظيفية، التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية.

2-2- التغيير البنائي (الهيكل):

إن أي تغيير في هذه المكونات: "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين، تدخل في مجال الهيكل التنظيمي" (57)

قد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله، وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم) كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكل، كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

2-3- التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات... الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة.

«وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، بالتالي تقسيم العمل، مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراء الترقيات، تغييرات في الأجور والرواتب» (58)

2-4- التغيير الإنساني:

«يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:
- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء»(59)

نظرية "كيرث لوين" في التغيير التنظيمي:

تطرق العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، "يعتبر نموذج "كيرث لوين" من أقدم النماذج للتغيير ويتمثل في ثلاث مراحل " (60)، «وذلك بعد محاولته الأولى والرائدة سنة 1951 ، حيث بين أن أي تغيير يمر بمراحل، فيبدأ بإدابة الجليد (dégel) للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (changement)، ثم الانتهاء بمرحلة التجميد (regel) للنظام الجديد كما يلي:» (61)

1-1- الإدابة: (التهيئة والإعداد)

«وتكون الإدابة للقيم القديمة والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة» (62)

وتتميز هذه المرحلة بالإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة، والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الأفراد بالحاجة إلى التغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى أفضل من ذلك.

يتطلب هذا من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم، وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم وانخفاض الأداء والتثبيت من المشاكل وتوافر فرص بديلة للأداء.

من ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

أ. منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، بمعنى الأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها.

ب. انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد أحيانا إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

ت. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

ث. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

ج. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب، والأكل في أماكن العمل مثلا، والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

«عملية تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل على الفرد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، ويعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:»(63)

- معرفة الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.
- معرفة العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.
- التعرف على إمكانية إظهار هذه العلاقات للمشكلة بوضوح.
- محاولة معرفة إذا كانت هناك أكثر من مشكلة.
- تحديد الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل.

- التعرف على إمكانيات حل هذه المشكلة.
- تحديد المشاكل التي يصعب حلها.
- توضيح حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل.

1-2- التغيير

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة إذابة الجليد وتتضمن اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نجاح المرحلة السابقة (إذابة الجليد)

يتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي عن طريق "تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات" (64)

ويشير "لوين" "Lewin" إلى ضرورة عدم الدخول بسرعة في هذه المرحلة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

1-3- إعادة التجميد (الاستقرار)

تعد مرحلة الاستقرار (التجميد) آخر مرحلة في التغيير التنظيمي تهدف المنظمة في هذه المرحلة إلى الحفاظ على الاستقرار بعد عملية التغيير والوصول إلى الوضع المرغوب.

كما تعني هذه المرحلة "محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير. (65)

يرى "أحمد ماهر" أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- أ. المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ب. توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ت. بناء حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- ث. تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين والمساهمة في التغيير.
- ج. إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- ح. الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- خ. إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريب وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين. (66)
- ويمكن القول: إن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما توصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه ويمثل الشكل التالي المراحل الثلاثة لعملية التغيير وفقا لنموذج "كيرث ليفين".

شكل يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس والأعمال	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج
	- تغيير التقنيات	- إجراء تعديلات بناءة

المصدر: (67) أندرو سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999 ص 449.

الخاتمة

يعتبر "لوين" النمط القيادي العامل الأساسي الذي يساهم في تحديد مستوى الفعالية التنظيمية، وبدا ذلك جليا من خلال تجاوب المرؤوسين للقائد في مختلف أنماط القيادة.

كما وضح "لوين" طبيعة ردود الأفعال التي يبديها المرؤوسين اتجاه النمط القيادي، حيث كان تجاوب العمال في النمط الديمقراطي من خلال الرضا الوظيفي، وخلق دافعية إيجابية اتجاه العمل، بينما في الاستبدادي "الديكتاتوري" كان هذا النمط فعالا في تحقيق الفعالية التنظيمية لكن يستوجب على القائد أن يكون متواجدا على الدوام ليضمن سير قراراته.

أما الأخير (الفوضوي) لم يسجل أي تأثير في الفعالية التنظيمية.

أهم ما توصل إليه "كيرث لوين" في الفعالية التنظيمية هي تحديد سمات ضرورية للقائد حتى يتمكن من تحقيق الفعالية وأن النمط وحده لا يكفي بل يجب توفر السمات الأربعة (04) للقائد الفعال. تنحصر هذه السمات في "القدوة الحسنة"، "القدرة على الاتصال"، "بناء علاقات إنسانية"، و أخيرا "المشاركة في اتخاذ القرارات"

لا تقتصر نظرية "كيرث لوين" على تحديد هذه السمات فقط، بل يشترط أن تكون هذه السمات معيارا للسلوك الإيجابي الذي يسعى القائد ترسيخه لدى أفراد المنظمة

بينما نموذج التغيير التنظيمي الذي جاء به "لوين" يتميز بثلاث مراحل أساسية تتمثل في "مرحلة اذابة الجليد"، "مرحلة التغيير"، وأخر مرحلة "اعادة التجميد"

من خلال العرض السابق للنموذجين نستنتج أن التغيير التنظيمي عملية ضرورية لتحقيق الفعالية و الاستمرارية، يتميز نموذج "لوين" في

الفعالية التنظيمية ونموذج التغيير التنظيمي بالتكامل ، إذ يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى توافر السمات الأساسية في القائد،

خلال مرحلة إذابة الجليد يتم التخلص من القيم والعادات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي من خلال إقناع الأفراد و تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال هذه القيم والعادات والسلوكيات بأخرى جديدة ،يعتمد القائد في هذه المرحلة على سمة "القدرة على الاتصال" من خلال فتح قنوات اتصال فعالة، ما يحقق فهم للمعلومات المتبادلة.

كما تلعب سمة "بناء علاقات إنسانية" دورا هاما في إنجاح المرحلة الأولى من التغيير من خلال خلق جو من الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين

بينما مرحلة التغيير يؤكد "لوين" على ضرورة الإسراع في تطبيق هذه المرحلة تفاديا لأي نوع من المقاومة

في آخر مرحلة "مرحلة إعادة التجميد" يطلب من المرؤوسين المحافظة على ما اكتسبوه من معارف و سلوكيات وقيم جديدة، كما تقدم لهم الإدارة الفرصة لإبراز ما تم اكتسابه

تثبيت هذه السلوكيات والقيم الجديدة يستوجب على القائد أن يكون "القدوة الحسنة" وأن يعمل على ترسيخ ما تم اكتسابه لأن سلوك القائد - حسب "لوين" - يمثل المعيار الحقيقي للسلوك داخل المنظمة و الذي يحدد سلوك المرؤوسين

المراجع

- 1- علي السلمي السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006ص62.
- 2- حسين عبد الحميد أحمد رشوانعلم اجتماع التنظيم، مؤسسات شباب الجامعة للنشر الإسكندرية، 2006 ص21.

- 3- العايب رابح، مدخل الى ميادين علم النفس العمل والتنظيم ، طبعة أولى، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006، ص20.
- 4- March. J.G & Simon, Les organisation : problèmes psychologiques, Traduit par Kouchu. J. Edition Dunod. Paris1999.p.p 01-03.
- 5- Chester Barnard ,the function of the executive, Cambridge, Mass Havard Press, 1974p55
- 6- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص 09.
- 7- تاوريريت نور الدين، السلوك التنظيمي، جامعة بسكرة، 2006، ص125.
- 8- Krichhof ,Organisation Effectiveness measurment and policy resead, Accademy of management. Review (02).1977p347
- 9- Anderson. C. A ,Management, allyn and Bacon, Boston.1987p-28
- 10- أمين فؤاد الضرغامي، قياس فعاليات المنظمات، مجلة الإدارة، المجلد 11 العدد، 01 اتحاد جمعيات التنمية الإدارية للنشر، 1987، ص69.
- 11- صلاح الدين عون الله، المرجع السابق، ص09.
- 12- Daft. L. , Organization-theory and design- west publishement company,1992 ,p46
- 13- Desermaux. A, Introduction à la gestion des entreprise, Edition Armand Colin, Paris.1992p133.
- 14- متولي سيد متولي، تقويم الفعالية التنظيمية للمستشفيات السعودية، المجلد 03، العدد 02، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 1989، ص363
- 15- Steve Blowin , L'évaluation de programme de formation et l'efficacité organisationnelle, université de Sherbrooke vol N° 04,2000 ,p207.
- 16- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص41.
- 17- كلودس جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي للنشر، القاهرة، مصر، 1972، ص113 .
- 18-Mintzberg. H , Le management au cœur des organisations, Edition des organisations, Paris, 1998, p 480.
- 19- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص215.

20-Ecosip . R, Dialogues autour de la performance en entreprise, Les Éditions L'Harmattan, Paris.1999, p 18.

22-الربيعان خالد علي ،معوقات الاتصال بين الأجهزة الحكومية وعلاقتها بكفاءة الأداء رسالة ماجستير،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض،2010 ، ص11.

23-الربيعان خالد علي،المرجع السابق،ص47.

24-خالص صافي صالح،الإنتاجية وتأثيرها على الربحية،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 1998، 3، ص07.

25-بعاج الهاشمي،دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص20.

26-عبد الوهاب سويسي،المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2004، ص28.

27-عبد الوهاب سويسي المرجع السابق،ص28.

28-عبد الوهاب سويسي المرجع السابق،ص30.

30-علي السلمي،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر. 2001، ص-ص 72-99 .

31-حيدر خضر سليمان،دور الأنماط القيادية في تحديد التغيير لدى العاملين،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي،الدولي السنوي رقم (08) بعنوان ،إدارة التغيير ومجتمع المعرفة،2008ص-ص 9-10 .

32-بعاج الهاشمي المرجع السابق،ص48

33-R. Likert ,Management Style and human behavior management, Review, October,1977, p 23.

34-مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ،عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2002 ص198.

35-Philippe Megani, Les systèmes de management et d'organisation, Dunod, Paris,1993, p108.

36-محمد أبو الفضل عبد الشافي،القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص208.

37-شوقي ناجي جواد ،السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000، ص11.

38-نواف كنعان ،القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، 2007، ص332.

- 39- أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1992، ص325.
- 40- الفيروز أبادي، مجد الدين يعقوب ، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، لبنان، 1987، ص3346.
- 41- يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب-س ص5.
- 42- إياد محمود عبد الرحيم ، التغيير وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، 2008 ص3
- 43- الطجم عبد الله عبد الغني، مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، ، المجلد 04 ، الرياض، 1995، ص-ص 8-9.
- 44- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، طبعة أولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص09.
- 45- محمد فتحي ،مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر. 2003، ص228.
- 46- سميث ستيف ،إدارة التغيير، ترجمة:سيد عبد الحميد مرسي، إسماعيل يوسف، طبعة أولى- مكتبة الشقيري للنشر و التوزيع، الرياض، 2010، ص236.
- 47- سليمان محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر. 2002، ص343.
- 48- الطيب ولد العروسي ،العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص112.
- 49- خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم ،نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص103.
- 50- بلال خلف السكارنة ،التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2009، ص50.
- 51-Kanter. R ,the change Master innovation, new York, Simon and Shuster Publishement,1983p-279.
- 52- أبو حمدي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1994، ص28.
- 53-Mayer, A.D, Organizational Responses to discontinues change, strategic management journal.1990p11

- 54-Robbins. S.P , Organization theory, New Jersey, Prentice Hall, America.1990p-28.
- 55- Milles. R, Transformation challenge, Executive Excellence N°02.1998, p15.
- 56-Owen. K. Q, Change at work, Josses Bass Edition, San Francisco.2000, p34 .
- 57-محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية،1988،ص330.
- 58-موسى اللوزي ،التنمية الإدارية،طرح، دار وائل للنشر، عمان،2009،ص251.
- 59-Jean Brilman ,Les meilleurs Pratiques du management au cœur de la performance, Edition d'organisation, 3éme tirage, Paris.2000,p363 .
- 60-محمد سلطان المرجع السابق،ص59.
- 61-عبد العزيز صالح بن حبتور،الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، طبعة أولى،دار المسيرة للنشر،عمان،الأردن،2004ص 363.
- 62-عبد العزيز صالح بن حبتور ،المرجع السابق،ص363.
- 63 علي السلمي ،المرجع السابق، ص 328.
- 64-العطيات محمد يوسف ،إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ،2006ص107
- 65-أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000،ص 460.
- 66- أندرو سيزلافي ومارك جي والاس ،السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض،1999، ص 449.
- 67- أندرو سيزلافي ومارك جي والاس المرجع السابق،ص549.
- 68-أحمد ماهر المرجع السابق،ص-ص466-467.
- 69-حسين حريم ،إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع،2010،ص496.
- 70- محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،ط5، دار وائل للنشر،الأردن،2009،ص43.