جامعة مولود معمري– تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

في مقياس:

إدارة التغيير التنظيمي

إعداد الأستاذة:

د.سايل مليكة

السنة الجامعية 2024–2025

مقدمة

يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي اقتحمت مجال العلوم السياسية خاصة، وتخصص إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، لما يثيره من قضايا تهم صناع القرار من قادة ومسيرين والمكلفين بتنفيذ المشاريع الحاملة للتغييرات، التي بفضلها تسعى المؤسسات أيا كانت طبيعتها إلى تحقيق أهدافها، وتتكيف مع بيئتها التي تزداد تعقيدا في كل لحظة.

فالتغيير الذي لازم المجتمعات الإنسانية منذ القدم، أصبح اليوم أيضا إحدى مكوناتها الأساسية، بل وعنصرا محوريا فيها، وسمة العصر والثابت فيه، فبالرغم من أن البشر عامة يبحثون دائما على الاستقرار ويحبذون منطقة الراحة التي يتواجدون فيها، نجدهم في الوقت ذاته يطمحون لكل ما هو جديد، وكل ما يمكن أن يحدث تغييرا في بيئتهم ويكسر الملل والخمول ويبعث فيهم النشاط والحيوية.

كذلك التنظيمات، مثلها مثل أي كيان يعيش في قلب أي نسق، نجدها تخضع لضغوطات خارجية مثل الوضع الدولي، الرقابة التي تمارسها وسائل الإعلام، المنافسة، الأسواق المالية، التطور التكنولوجي، وغير ذلك، وضغوطات داخلية ناجمة عن العديد من الفواعل الذين تتعامل معهم التنظيمات مثل المساهمين، النقابات، الممولين، المستهلكين وغيرهم، ومهما كانت هذه الضغوطات فهي تجبرها على التغيير من أجل التطور والاستمرار والبقاء.

أصبح التغيير إحدى الشعارات البارزة في خطابات القادة والمدراء في أي مستوى كان، فقد وظفه الرئيس الأمريكي السابق **باراك اوباما** خلال حملته الانتخابية حين أشهر شعاره الشهير "نعم نستطيع"، للإشارة إلى إمكانية تحقيق تغيير هام في المجتمع، وكان ذلك وراء فوزه على نظيره آنذاك.

إلا أنه بقدر ما يشكل التغيير بحد ذاته أهمية في حياة التنظيمات، بقدر ما تطرح مسألة إدارته واختيار من سيقوده لتحقيق أهدافها، لذلك أصبحت عملية إدارة التغيير إحدى العمليات الهامة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها، ولقيت بذلك اهتماما كبيرا من طرف قادة المؤسسات والباحثين على حد سواء.

لذلك طرحنا الإشكالية التالية: **ما الفرق بين التغيير وإدارة التغيير؟ كيف يمكن إدارة التغيير بنجاح ؟ ومن هم قادة التغيير؟**

إن الغاية البيداغوجية من تدريس مقياس "إدارة التغيير التنظيمي"، هي أن يتمكن الطالب في نهاية البرنامج من استيعاب عدة مفاهيم مرتبطة بالتغيير، وأن يتعرف على عملية إدارة التغيير من خلال بعض النماذج النظرية التي ستكشف عن أهمية الموضوع، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تبوأت هذه الأخيرة مكانة استراتيجية داخل المؤسسات حين أصبحت وكيلا للتغيير.

وللتوصل إلى تحقيق هذه الغاية البيداغوجية تمت برمجة محاور رئيسية لمقياس "إدارة التغيير التنظيمي" تضمنتهم الخطة التالية:

خطة العمل:

مقدمة

المحور الأول ـ الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

أولا– مفهوم التغيير التنظيمي (تعريفه، خصائصه، أسبابه، أنواعه)

ثانيا–المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي(التطوير، الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، التحديث)

ثالثا– مفهوم إدارة التغيير التنظيمي (تعريفه، عناصره، وسائله)

المحور **الثاني: النماذج النظرية لإدارة التغيير التنظيمي**

أولا– النموذج السوسيولوجي ل "كورت ليفين" (1940–1950)

ثانيا– النموذج الآلي أو نموذج "العجلة " ل "روزابيث موس كانتر" (1970–1980)

ثالثا– النموذج التسييري ل "جون كوتر" (1996)

رابعا– النموذج الداخلي ل " جان ميشال موتو" و"دافيد اوتيسييه" (2005)

خامسا– نموذج "نقطة التحول" ل "مالكوم جلادويل" (2013)

المحور الثالث ـ إدارة التغيير التنظيمي في مجال إدارة الموارد البشرية :

نموذج ديف اولريش (1996)

أولاـ مفهوم شريك أعمال الموارد البشرية

ثانياـ أدوار شريك الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية

المحور **الرابع ـ فواعل إدارة التغيير التنظيمي**

أولا– الفريق المكلف بإدارة التغيير

ثانيا– شبكة التغيير (خط قيادة التغيير)

ثالثا– الجهة الراعية للتغيير

المحور الخامس ـ مراحل إدارة التغيير

أولا– مرحلة التشخيص

ثانيا–مرحلة التدخل

ثالثا– مرحلة قيادة التغيير

المحور السادس ـ مقاومة التغيير

أولا– مفهوم مقاومة التغيير

ثانيا–مسار مقاومة التغيير وإدارته

الخاتمة

المحور الأول ـ الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

سيتناول هذا المحور أولا مفهوم التغيير، تعريفه، خصائصه، أسبابه وأنواعه، وكذا المصطلحات المرتبطة به مثل التطوير التنظيمي، التحديث الإداري، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية للتمكن من فهم المقصود من إدارة التغيير بالتطرق إلى عناصرها والوسائل التي تعتمدها لإنجاح التغيير.

أولا– مفهوم التغيير التنظيمي:

1–تعريفه:

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، وقد تناوله الكتاب والباحثين بالدراسة من عدة جوانب، حيث ركز البعض على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفهم للتغيير، والبعض الأخر ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء[1].

لغويا : التغيير كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي "غير"، وغيره ويقصد به حوله وبدله وجعله في حالة غير تلك التي كان عليها[2].

اصطلاحا: فقد قدم العديد من المختصين في الإدارة عدة تعاريف لمفهوم التغيير التنظيمي نستعرض بعضها كالتالي:

---

[1]– إسراء وعد الله القاسم، بسام على الطائي، " الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العاشر، أيار 2013، ص 255.]https: //www.iasj.net/iasj/download/f69c04fe0ac7c050

[2]– **نفس المرجع**.

-يعرفه كل من "**باري جولد**" و"**فرانشيسكو ان ماري**" بأنه: عبارة عن إعادة ترتيب مكونات المنظمة من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية، فالتغيير يمكن أن يحدث على مستوى فردي أو مجموعة أو هيكل المنظمة ككل.

-يعرفه "**جون جاريث**" بأنه: تلك العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فعاليتها.

يعرفه "**راجدال**" بأنه: عبارة عن خلق طرق جديدة لتنظيم ولأداء العمل داخل المنظمة.

فالتغيير التنظيمي إذن هو عبارة عن ترتيب أنشطة المنظمة بشكل جديد يهدف إلى تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل كفئ وفاعل[1].

2-خصائص التغيير التنظيمي:

يتميز التغيير التنظيمي بعدد من الخصائص والتي يمكن حصرها في ما يلي[2]:

- ✓ **التغيير أمر حتمي:**

يعتبر التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، فهو يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، حيث دوام الحال من المحال، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيى فيه المنظمات الآن مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات، السياسية ن الاقتصادية القانونية وغيرها، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه اسم "عصر التغيير"، وهذا التغيير كالمد العارم طال كافة المنظمات

[1]-إسراء والله قاسم، بسام منيب على الطائي، نفس **المرجع السابق**.

[2]-بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**.ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص2.

على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير لتجنبها الزوال[1].

✓ **التغيير حركة تفائلية:**

يعتبر التغيير كذلك، نظرا لكونه عملية ارتقائية، حيث أن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل من عبر مراحل وحلقات تطويرية من الوضع الحالي نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي يرفع كفاءتها وفعاليتها.

✓ **التغيير عملية مستمرة:**

التغيير مسألة مستمرة عبر التاريخ كما يقال، فهو يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة غير مخطط لها استجابة للظروف البيئية، وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فالتغيير بذلك يتصف بالديمومة، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة في العصر الحالي.

✓ **التغيير عملية شاملة:**

يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها، باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها، تسعى لإحداث تحولات في جميع جوانبها، فالمقاربة النظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها)، يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، مثل تغيير الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وغير ذلك له آثار مختلفة على باقي الأنظمة أو العناصر الأخرى[2].

[1]– السكارنة، **المرجع السابق**.

[2]– **نفس المرجع**.

3-أسباب التغيير :

من المتفق عليه أن التغيير التنظيمي لا يحدث من العدم، بل يكون نابعا أو ناتجا عن سبب ما يجعله أمرا محتوما، يتوقف عليه استقرار المنظمة، فهو قد يكون استجابة لمشكلة ما قد تكون داخلية أي صادرة عن البيئة الداخلية للمنظمة، أو بيئتها الخارجية، لذلك عندما حاول الباحثون تصنيف دواعي التغيير التنظيمي والأسباب التي تكون ورائه، فقد توصل البعض أمثال Kreitner، Kinicki وIvancevich، إلى تبويبها وتصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما أسباب داخلية وأخرى خارجية للتغيير وهي كالتالي:

أ-الأسباب الداخلية:

وهي عبارة عن أساب نابعة من البيئة الداخلية للمنظمة كما سبقت الإشارة إلى ذلك، وهي مرتبطة بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وكذا العاملين فيها وغيرها، ويمكن حصرها في ما يلي:

-تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها، وأغراضها.

-إدخال أجهزة ومعدات جديدة وحديثة ذات تقنية عالية.

-ندرة القوى العاملة.

-إدخال نظم معالجة معلومات متطورة أو تكنولوجيا عالية.

-الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.

-تدني معنويات العاملين.

-ارتفاع نسبة دوران العمل أو الدوران الوظيفي.

-حدوث أزمة داخلية طارئة.

-افتقار المنظمة للمؤهلين للوظائف العليا من داخلها.

-تدني نسبة الأرباح[1].

ب-الأسباب الخارجية:

تلعب هذه الأسباب التي تندفع قواها من خارج المنظمة دورا كبيرا تتعدى أهميتها تلك النابعة من بيئتها الداخلية بل ويعتبر الكثيرون بأنها الدافع الرئيسي لإحداث التغيير وذلك يعود دون شك لما تتسم به البيئة الخارجية للمنظمة، من مناخ غير مستقر وعدم اليقين بسبب الأحداث المتسارعة التي يكون لها حتما الأثر البالغ على حياة المنظمة، لذلك عكف الباحثون على تسليط الضوء على هذه الأسباب الخارجية وقد تم حصر أهمها في ما يلي[2]:

-التنافس الحاد بين المنظمات.

-الأوضاع الاقتصادية مثل الأزمات الاقتصادية التي تصيب الاقتصاد الحر.

-انتشار ظاهرة العولمة واتساعها والتي فرضت لا محالة على المنظمات تبني التغيير التنظيمي.

-إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي وغير ذلك).

-تأثير نشاط الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية على العاملين في المنظمات.

-تغير أذواق المستهلكين وتزايد الضغوطات الممارسة من قبل بعض الجمعيات مثل جمعيات حماية المستهلك.

---

[1]-حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**.ط2، عمان: دار حامد للنشر، 2009، ص 373.

[2]- **نفس المرجع**، ص374.

-التغييرات السريعة التي تشهدها المواد الخام وتوفر وندرة هذه الأخيرة.

-الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة[1].

4-أنواع التغيير:

تم تصنيف أنواع التغيير بالاعتماد على المعيار المستخدم في التغيير كما يلي[2]:

4-1 التغيير حسب معيار التغيير المحدث في المنظمة:

- ✓ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:**

يعتمد هذا المعيار في التمييز، على أثر التغيير المحدث في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل في جزء أو جانب واحد من المنظمة كالآلات أو الأجهزة، فإنه يعتبر جزئيا، أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة فإنه يعتبر تغييرا شاملا، ومن إيجابيات هذا الأخير، مقارنة بالتغيير الجزئي، هو عدم إحداثه لأي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة.

4-2 التغيير حسب معيار ما يحدثه التغيير على مكونات التنظيم:

- ✓ **التغيير المادي والتغيير المعنوي:**

يشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، أما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل وتوجيهه الوجهة المرغوبة بالتحفيز.

---

[1]- حريم، **المرجع السابق.**

[2]- هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلمان، ، " أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري"، **مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية**، العدد4، المجلد (25)، 2017، ص 1509.

4-3 التغيير حسب مدة إحداث التغيير:

✓ **التغيير السريع والتغيير التدريجي:**

ويكون التغيير المتدرج والبطيء، أكثر نجاحا ورسوخا من التغيير السريع المفاجئ، وتبقى الظروف هي التي تحدد في أغلب الأحيان، سرعة التغيير.

4-4 التغيير حسب أسلوب مواجهة تغيرات البيئة المحيطة بالتنظيم:

✓ **التغيير المخطط والتغيير غير المخطط:**

أ-**التغيير المخطط:** هو تغيير مبرمج يعتمد على تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة ورصد جميع ما يحدث في بيئة المنظمة، سواء الداخلية أو الخارجية، فهو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة، وهو مخطط قبل حدوث التغيير لضمان النجاح والنمو والتوسع فهو بذلك يأتي في شكل مبادرة لإحداث التغيير.

ب-**التغيير غير المخطط:** هو ذلك التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل خاصة الخارجية، ويأتي في شكل رد فعل أو استجابة لما يحدث في بيئة المنظمة.

5-مجالات التغيير:

إن معظم حالات التغيير تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة التالية:

-**تركيب المنظمة وتصميمها:** ويشمل تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، إدارة الموارد البشرية وغيرها.

-**التكنولوجيا:** وتشمل تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، أنظمة الرقابة وغيرها[1].

[1]- هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلمان، **المرجع السابق**، ص 1510.

-**الأفراد:** ويشمل ذلك قدراتهم، مهاراتهم، أدائهم، إدراكهم، توقعاتهم، اتجاهاتهم، قيمهم وغير ذلك[1].

ثانيا-المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي:

1-التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة التنظيمات أيا كانت سياسية، اقتصادية أو إدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، خاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في كافة المجالات، ويعتبر الجانبان البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

لذلك ينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم.

وقد عرِف التطوير التنظيمي بأنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة، وأنه عبارة عن جهود شاملة مخططة هادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.[2]

[1]- هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلمان، **المرجع السابق**.

[2]- السكارنة **المرجع الأنف ذكره**، ص22.

وعليه، يعتبر التطوير التنظيمي امتدادا للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني، و اعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

وقد قدمت العديد من التعاريف لمفهوم التطوير التنظيمي حصر أهمها في ما يلي:

عرفه **واندال فرانش French Wendelle:** بأنه عبارة عن مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

وعرفه **قاسم القريوتي:** بأنه عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها، تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.[1]

ويعتمد التطوير التنظيمي لتحقيق جل هذه الأهداف التي تمس الأفراد والمنظمة على حد سواء، على أساليب معينة لإحداث التغيير، تختلف باختلاف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، ومن بين أهم هذه الأساليب والأكثر استخداما ما يلي:

أ-تدريب الحساسية أو التدريب ألمخبري:

يعتبر من الأساليب القديمة التي تساعد الأفراد على فهم أعماقهم وتنمية مهاراتهم لتمكينهم من إقامة علاقات بناءة مع الآخرين عن ريق الانفتاح والثقة بين مجموعات العمل، وقد ظهر هذا الأسلوب في منتصف أربعينيات القرن الماضي، وكان له أثرا واضحا على التطوير التنظيمي، حيث كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم البعض ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد **مساشوستس**

[1]- السكارنة **المرجع السابق**، ص23.

Massachussetts للتكنولوجيا MIT، الذي ساهم في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدام تدريب الحساسية[1].

ب-بناء الفريق:

يركز هذا الأسلوب على العمل ضمن مجموعات، ويوفر ذلك منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة.[2]

ج-معالجة الصراع:

كثيرا ما تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدتها بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة خاصة، ويعود منشأ هذا الصراع بين الأفراد داخل التنظيم إلى اختلاف أهدافهم، فهناك نوع يقوم على التنافس المقبول، وهناك نوع يعتبر سلبيا مما يضطر بالمنظمة إلى اللجوء إلى مختصين خارجيين عن المؤسسة وذلك لكي لا يكون هناك تحيز لطرف أو لآخر.[3]

2- الإصلاح الإداري:

يعتبر مفهوم الإصلاح الإداري من المفاهيم الهامة التي طرحت في حقل علم الإدارة، نظرا لفكرة التغيير التي يحملها والتي تهدف إلى تكييف الجهاز الإداري للدولة مع ما تطرحه البيئة من تغييرات يجب مسايرتها من أجل التطور والتقدم.

أ-تعريفه:

يعرف الإصلاح لغة بأنه نقيض الإفساد، والصلاح ضد الفساد، أما اصطلاحا فقد قدمت تعاريف عديدة للإصلاح الإداري من قبل هيئات مختصة وباحثين في مجال الإدارة العامة.

---

[1]-عبد الله محمد جمال، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**.ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 121.

[2]- **نفس المرجع**.

[3]-السكارنة، **المرجع الأنف ذكره**، ص41.

فقد عرفه المعهد العالي للتنمية الإدارية في دورة منهجيات الإصلاح والتنمية الإدارية التي أقيمت في دمشق سنة 2005 بأنه: "**مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضع معينة**".[1]

وترى **راندة أنطوان** أن الإصلاح الإداري، هو مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسئولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن تتبنى أحدث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصري، في إطار الإدارة العامة.[2]

ويرى آخرون بأن الإصلاح الإداري تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة، في إطار رؤية مستقبلية، فالقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان إرضاء الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة[3].

فالإصلاح الإداري إذن هو عبارة عن عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها مع مهام الدولة وهي مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر والمجتمع الديناميكي، وسواء كان جزئيا أو شاملا فإنه عملية تطهير للإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها عن طريق إدخال أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة بصفة خاصة والدولة بصفة عامة.[4]

---

[1]–عدنان ماشي، والي لعبيدي، الإصلاح الإداري طريقنا للتغير، ص7، 8، على الموقع:
[https: //kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads]

[2]–**نفس المرجع**، ص8.

[3]–**نفس المرجع**.

[4]–محمد علي عيثاني، **الإصلاح الإداري: المفهوم النظري الغايات والأهداف**، معهد العلوم الاجتماعية، بيروت، 2016، ص، ص، 3، 4.

ب-**أهداف الإصلاح:**

يمكن إيجازها في ما يلي:

- ✓ معالجة الخلل ومحاربة الفساد واستئصال أسبابه.
- ✓ مكافحة الأساليب البيروقراطية المتسلطة.
- ✓ تبسيط الإجراءات والتسريع في إنجاز المهام والمعاملات.
- ✓ تحديث الوسائل.
- ✓ حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله الدائم لمواكبة التطورات الإدارية.
- ✓ المراقبة والمسائلة الدائمة للعاملين والتقييم الدوري لأدائهم.
- ✓ تطوير القوانين والتشريعات بما يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحقيق العدالة والمساواة.[1]
- ✓ إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والقيام بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- ✓ دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية ذات النوعية وتطبيق مفاهيم الجودة وإدراك أنها من مسؤولية الجميع وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات.[2]

[1]-لعبيدي، **المرجع الأنف ذكره**، ص 8.

[2]- **نفس المرجع**، ص، ص، 13، 14.

3-التنمية الإدارية:

أ-تعريفها:

تعد التنمية الإدارية أيضا من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وقد انصب اهتمام الباحثين على تقديم تعاريف اختلفت باختلاف الزوايا التي ينظرون منها لهذه العملية وعرفها بعض كالتالي:

-هي عملية تدخل هادفة، منظمة، تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع التطور ومع الأهداف التنموية الشاملة(الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)التي تسعى الدولة لتحقيقها من خلال خططها التنموية.

-و تعرف أيضا بأنها جهد إنساني يتجدد، وأسلوب علمي يستخدم لتطوير النظم لتسهيل وتبسيط إجراءات استثمار الموارد البشرية والمادية، لتحقيق أهداف المجتمع في ضوء معطيات البيئة السياسية والقانونية، والاجتماعية والاقتصادية[1].

وعليه فالتنمية الإدارية استراتيجية شاملة منظمة تهدف إلى إحداث التغيير بغية الوصول إلى كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير قدرتها على التجدد والتطور والتكيف مع المتغيرات السريعة (سياسية، تشريعية، اقتصادية، علمية)، وهي مكملة للإصلاح الإداري حيث تهدف إلى تطوير التنظيم وتبسيط الإجراءات وتسهيل استخدام الموارد البشرية، بينما الإصلاح الإداري يعني التجديد في الأهداف الكلية والجزئية للتنظيم وتحديثا للهياكل وإصلاحا في القوانين لتواكب التغيرات وتحقق أهداف التنظيم[2].

[1]-محمد أحمد سيد احمد الحاج، "الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية 2000-2005" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا)أغسطس 2006، ص 37.

[2]-**نفس المرجع**، ص 37.

ب-عناصر التنمية الإدارية:

تستهدف التنمية الإدارية، إحداث تغيير في مجموعة من العناصر التي تشكل قاعدتها، والتي تمكنها من التغلب على المشكلات الإدارية، وتساهم في تطوير الجهاز الإداري وفاعليته، وهي كالتالي:

أ-تنمية مهارات المديرين والموظفين لأنهم هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة وذلك من خلال:

- ✓ الاختيار الأمثل للمديرين والموظفين على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهلات.
- ✓ الاعتماد على نظام الحوافز لتشجيع الأفراد ورفع أدائهم.
- ✓ الاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين لزيادة كفاءاتهم.

ب-تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية، من خلال تجديد الاختصاصات للوحدات الإدارية وتوضيح العلاقات بينها وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للوظائف والموظفين، ورسم الخرائط التنظيمية للمنظمات ووضع أدلة تنظيمية لها.

ج-تطوير إجراءات العمل : حيث تسعى التنمية الإدارية إلى تبسيط إجراءات العمل لكي تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان ويتطلب ذلك أجهزة متطورة.[1]

4-مفهوم التحديث الإداري:

يرى علماء الإدارة أن هذا المفهوم يشبه كثيرا مفهوم التطوير التنظيمي أو الإداري، لكنه يهتم بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية للدول النامية، فهو ينحصر غالبا في التركيز على تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم المعلوماتية دون الإحاطة بالخصائص البيئية المختلفة التي يعمل فيها.

[1]- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، صص349، 350.

وما يمكن استخلاصه من جل المفاهيم المتطرق إليها سواء التطوير التنظيمي، الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية أو التحديث الإداري، ما يلي:

-التنمية الإدارية هي عملية تقترن بتنمية العنصر البشري وهي بهذا المفهوم تحمل معنى التبعية للإصلاح الإداري فهي مكملة له.

-أما التطوير الإداري أو ما يسمى أيضا بإعادة التنظيم الإداري، فيعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري وبهذا المعنى يبدو مؤطرا ضمن عملية أكثر اتساعا وهي الإصلاح الإداري[1].

وفق وجهة نظر الباحثين فإن الإصلاح الإداري مفهوم أشمل وأعم من حيث أنه يرتبط بطموحات مستقبلية وتوقعات ومتطلبات متجددة يسعى لتحقيقها بدرجة عالية من الكفاءة وفق عملية من التكيف مع التغيرات البيئية.[2]

ثالثا-مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

1-تعريفه:

إذا كان التغيير التنظيمي هو عبارة عن إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية قصد تكييف المنظمة مع الأوضاع التنظيمية الجديدة، واستحداث أساليب إدارية (نشاطات) تحقق للمنظمة درجة أعلى من التنافسية مقارنة بغيرها، فإن إدارة لتغيير التنظيمي يقصد بها الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير، التي تتجلى في التحديد الواضح

[1] – محمد محمد حسان، " بدايات الإصلاح الإداري". مقال تم نشره في 18 ديسمبر 2014 على الموقع الإلكتروني [http: //mhassan037.blogspot.com/2014/12/blog-[post_81.html[

[2] – **نفس المرجع**.

للأهداف الاستراتيجية التي تتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة حاملة لتغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة[1].

وقد عرفها **ايسر ESSERS** وآخرون، بأنها ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته بوصفه سلسلة من المراحل التي من خلالها يجري الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد[2].

وحددها كل من **اصارد HASSARD** و**ريز REES**، في أنها عبارة عن الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي أيضا تعبر عن أفضل الطرائق فاعلية لإحداث التغيير قصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسئوليات التي تمليها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية[3].

فإدارة التغيير التنظيمي، أو كما يسميها البعض أيضا "مرافقة التغيير"، هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تغيير أحد العناصر الهامة في المنظمة بغرض الاستفادة من التغيير، لتحقيق الفاعلية المرجوة وذلك باعتماد حلول مبتكرة ناجعة بهدف تسهيل قبول التغيير الناجم عن تنفيذ مشروع جديد، وبالتالي تقليص عوامل رفض هذا التغيير، لذلك كثيرا ما يستعمل مصطلح "قيادة الإبداع أو الابتكار" بدلا من إدارة التغيير نظرا للمعنى السلبي الذي قد ينطوي عليه هذا الأخير لدى البعض[4]، حيث يوحي المفهوم إلى مركزية في التسيير واستحواذ الإدارة العليا وصانع القرار فيها على زمام الأمور، فيما يتعلق بعملية إحداث أي تغيير.

---

[1]– مؤيد الساعدي وآخرون، "تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ".**مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15، العدد2، 2013، ص41.

[2]– **نفس المرجع**.

[3]– **نفس المرجع**.

[4]-C.C.M, « conduite du changement- introduction». **Encyclopédie entreprise** [https: //web.maths.unsw.edu.au/~lafaye/CCM/conduite-changement/conduite-changement.htm]

2-أهمية عملية إدارة التغيير التنظيمي:

تكمن أهمية إدارة التغيير التنظيمي في كونها تضمن إجراء التغييرات التي يخافها الأفراد داخل المنظمة، بسلاسة ومرونة، كما تخفض تكاليف التغيير من وقت وموارد، إضافة إلى تهيئة الأفراد ليكونوا مستعدين له، وإزالة أي غموض يتعلق بنتائج التغيير عليهم، وأن نجاح عملية إدارة التغيير سينتج عنه مجموعة من الفوائد التي تعود لا سيما عليهم بل على المنظمة ككل وأهمها:

- تحسين الاتصالات
- زيادة الإنتاجية
- تقليل التوتر الناجم عن التغيير
- تحسين عملية اتخاذ القرار
- رفع معنويات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم
- خلق بيئة عمل أكثر إيجابية.[1]

3-وسائل إدارة التغيير:

نظرا لأن إدارة التغيير تسعى إلى التنبؤ بالمخاطر وإلى تحديد الأسلوب الذي يسمح بوضع حيز التنفيذ الحل المناسب لتحقيق الفعالية التنظيمية، فهي تعتمد عموما على ثلاث وسائل أساسية لإنجاح التغيير وهي:

أ-**المشاركة:** وتعني إشراك المستخدمين منذ بداية المشروع ولاسيما مراعاة رأيهم والتأكد من أن المنتوج النهائي يتوافق مع توقعاتهم.

[1]-رؤى حمود، " 5 نماذج في إدارة التغيير التنظيمي على لقادة الأعمال معرفتها" [https: //www.rmg-sa.com/5.]، 7أغسطس 2022.

ب-الاتصال : ويقصد بذلك وضع جهاز للاتصال يسمح لجميع فواعل المنظمة بفهم وقبول التغييرات القادمة وكذا إعلامهم بالتقدم المحرز في المشروع وذلك طوال المدة التي يستغرقها.

ج-التكوين: ويتم من خلال هذه العملية التأكد من أن كل المستخدمين قد تحصلوا على المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لوضع مشروع التغيير حيز التنفيذ وإنجاحه[1].

4-عناصر إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تنقسم بشكل عام إلى قسمين هامين وهما: إدارة التغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي.

أ-إدارة التغيير الاستراتيجي[2]:

يهتم هذا الجانب من إدارة التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل والتي تشغل المنظمة، وهي خطوة للمستقبل، لذلك يمكن تسميته بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، وتشمل هدف المنظمة، رسالتها، فلسفتها القائمة على النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئة المستفيدة والتقنيات المستخدمة.

وتلجأ المنظمة إلى إدارة التغيير الاستراتيجي، عندما تتدخل عدة عوامل مثل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، الإمكانيات والثقافة والهياكل، وتتطلب عملية إدارة التغيير هنا تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط، وذلك من أجل إنجاح عملية التغيير.

[1] - C.C.M ,**opcit**.

[2] – السكارنة، **المرجع السابق ذكره**، ص، 59.

ب-إدارة التغيير الوظيفي:

على عكس إدارة التغيير الاستراتيجي، تخص إدارة التغيير الوظيفي، التغيير في المناصب والدرجات، كما يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة، وتكون هذه التغييرات ذات أثر أكبر على العاملين، من التغييرات الاستراتيجية، لذلك يتطلب التعامل معها بعناية فائقة[1].

المحور الثاني: النماذج النظرية لإدارة التغيير التنظيمي

يتناول هذا المحور ما جاد به فكر الباحثين في موضوع إدارة التغيير التنظيمي محاولين تسليط الضوء، على أهم الأساليب التي يجب اعتمادها في إدارة التغيير لتتمكن التنظيمات من تحقيق أهدافها.

فالمقصود بنموذج إدارة التغيير هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تقدم نهجا عميقا لعملية التغيير التنظيمي، كما يوفر دليلا يوضح كيفية إجراء التغييرات والتنقل أثناء عملية التحول، ويساعد في تقديم طرق للتأكد من قبول التغييرات وتنفيذها بشكل أسهل تم ترسيخ هذا التغيير كقاعدة جديدة ضمن ثقافة المنظمة[2]، وسوف نستعرض أهم هذه النماذج حسب تطور كرونولوجي وبمقاربات مختلفة كالتالي:

أولا-النموذج السوسيولوجي ل كورت ليفين Kurt Lewin (1940-1950)

يعد **كورت ليفين** رائدا في مجال علم النفس الاجتماعي بطرحه لمفهوم "ديناميكية الجماعة"، وقد تطرق للتغيير في مختلف أبحاثه، كحلقة خاصة في حياة التنظيمات، يمكن

[1]- السكارنة، **المرجع السابق ذكره**، ص 60.

[2]- حمود، **المرجع السابق**.

مراقبته والتحكم فيه، وذلك بالاعتماد على الجماعات الموجودة داخل التنظيم.

أ- كيف يتم توظيف "ديناميكية الجماعة" لإحداث التغيير؟

تناول **ليفين** الجماعة كنسق في وضعية شبه ثابتة أو ساكنة، وهذه الوضعية المستقرة ظاهريا، هي في الواقع وضعية تم الحفاظ على توازنها في مجال ديناميكي من القوى المتعارضة، بعضها مساند للتغيير والبعض الآخر ضد التغيير ومع الاستقرار.

يرى **كورت ليفين** بأن إحداث التغيير يتم من خلال تغيير وضعية التوازن وذلك بطريقتين:

- إما عن طريق زيادة كثافة أو عدد القوى الدافعة أو المساندة للتغيير (الوضعية الثانية)
- إما عن طريق خفض شدة القوى المقيدة للتغيير أو المساندة للاستقرار (الوضعية الثالثة)[1].

بالنسبة ل" **كورت ليفين**"، فإنه يستحسن إدارة التغيير بالتركيز على كثافة شدة القوة المقيدة للتغيير (الوضعية الثالثة) بدلا من البحث عن زيادة كثافة القوى الدافعة للتغيير (الوضعية الثانية).

يمكن إحداث التغيير من خلال الحد من تعلق الأفراد بالقاعدة **la norme** عن طريق تعديل القاعدة نفسها[2]، واقترح **ليفين** نموذجا لإدارة التغيير يتم عبر ثلاث مراحل كالتالي:

-مرحلة إذابة الجليد Unfreezing Stage:

وهي المرحلة التي يتم التخلي فيها عن السلوكيات والمواقف المعتادة، وخلق دافع للتغيير بالاعتماد على النقاش الجماعي لإقناع الأفراد بعدم جدوى المعتقدات والقواعد التي تعتمد عليها المجموعة.

[1] - David Autissier, Jean Michel Moutot, **la boite à outils de la conduite du changement**. Editions : DUNOD,Paris,2013,p39.
[2] - **Idem**.

-مرحلة التغيير Changing Stage :

هي مرحلة يتم فيها التغيير من خلال الحد من القوى المقاومة ومن ثمة التخلي عن التمسك بالمبادئ والقواعد القديمة [1].

-مرحلة إعادة التجميد Refreezing Stage:

هي المرحلة التي يتم فيها اكتساب عادات جديدة وترسيخها والاحتفاظ بها مشكلة بذلك قيما وقواعد عمل جديدة تسير عليها المجموعة[2]، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مراحل التغيير لدى كورت لفين kurt Lewin

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		**التغيير**		**إعادة التجميد**
-خلق دافع للتغيير -إقناع الأفراد بعدم جدوى السلوكيات القديمة	←	-تغيير الأفراد وتقليص المقاومة -تغيير الأعمال -تغيير الهيكل التنظيمي -تغيير الوسائل التقنية	←	-ترسيخ التغيير -تقييم النتائج -إجراء تعديلات بناءة

المصدر: من إعداد الباحثة.

[1] - Autissier, Moutot**, op.cit.**
[2] - **idem**.

ب–دور القائد في إدارة التغيير حسب كورت ليفين :

يتوقف تغيير توجه أغلبية ما، على طريقة الاتصال معها بالإشارات أو السلوك، ويلعب القائد دورا هاما في نقل هذه السلوكيات، لتحقيق الأهداف المسطرة للمجموعة. وقد توصل **ليفين** إلى التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة وهي كالتالي[1]:

- **نمط القيادة الديمقراطية** ويعتمد على:

✓ تشجيع مشاركة جميع أعضاء المجموعة.

✓ القائد له دور المحفز، حيث يدمج ذكاء كل المجموعة ويضعها في خدمة الأهداف المشتركة.

✓ يساهم هذا النمط في إبراز الكفاءات التي ستعبر عن ذكائها وإبداعها.

- **نمط القيادة التسلطية ويقوم على:**

✓ تدعيم رأي القائد على حساب رأي المجموعة.

✓ انفراد القائد باتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.

✓ قمع كل أشكال الصراع التي تبقى كامنة داخل المجموعة.

- **نمط القيادة المتسيبة** ويتميز هذا الأسلوب ب:

✓ سلبية القائد غير المتدخل.

✓ يلعب فقط دور المتصل والمخبر.

✓ يتيح حرية التعبير لكل الكفاءات [2].

✓

[1] - Henri Tedongmo, Yves Bapes Ba Bapes, « influence sociale et leadership dans la direction des personnes études de cas au Cameroun »sociologie[https: //journals.openedition.org/sociologies/3204.]

[2] – **Idem**.

❖ **تقييم نموذج "كورت ليفين":**

بالرغم من الأهمية التي ينطوي عليها هذا النموذج كإطار منهجي يمكن للقادة الاعتماد عليه إلا أنه قدمت له العديد من الانتقادات أهمها ما يلي:

-أنه يتسم بالبساطة الشديدة، إذ يختصر النموذج عملية إدارة التغيير في ثلاث مراحل سهلة للوصف ولكنها غير كافية لوصف الوضعيات المعقدة التي قد تمر بها المنظمة خلال هذه العملية

-عدم ملائمة النموذج والبيئات المعقدة كون أن "**ليفين**" يفترض وضعية استقرار المنظمة بعد إحداث التغيير في حين تخضع العديد من التنظيمات لتغييرات دائمة مما يطرح إشكالية مرحلة إعادة التجميد.

-ضعف الأخذ بعين الاعتبار تأثير السياسة والسلطة، حيث لا يوضح النموذج الرهانات السياسية وكذا المصالح المتصارعة التي من شانها عرقلة مساعي التغيير، في حين يركز على القوى النفسية والاجتماعية.

-نقص التفاصيل العملية اللازمة خلال عملية التغيير من اتصال، تكوين وقيادة مما يدفع بالممارسين في كثير من الأحيان إلى إضافتها.

ثانيا- نموذج العجلة ل روزا بيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter (1970-1980)

أ-عجلة التغيير[1]:

يشكل التغيير بالنسبة ل **روزابيث موس كانتر** جزءا لا يتجزأ من المشاريع المسيرة من طرف المؤسسة، فهو مثل العجلة التي تدور وتظهر وكأن لا بداية ولا نهاية لها، فالتغيير كذلك يجب إعادة إطلاقه على الدوام.

[1] -Jean Luc, Rio, « la Roue du changement (Rosabeth Moss Kanter) »
[https: //www.changement.pm/blog/rosabeth-moss-kanter/.]

وتحتوي عجلة التغيير حسب **كانتر** على عشرة مبادئ يتم تحقيقها بالترتيب، لإدارة التغيير وهي كالتالي:

1. العمل معا ومشاركة نفس الرؤية للواقع.
2. الاعتماد على معايير التقييم التي تسمح بالحكم على مدى تقدم العمل وتساهم في التغذية الرجعية.
3. إنشاء نظام للحوافز والاعتراف بمساهمة كل فرد.
4. إدخال القواعد والإجراءات لتوحيد الممارسات.
5. الرغبة في التقدم السريع.
6. الدعم من قبل الرعاة **les sponsors** ومؤيدي التغيير.
7. التواصل القوي المرفق بتنظيم التبادلات والممارسات.
8. الدعم عن طريق التكوين.
9. اعتماد الرموز والإشارات التي تنير التغيير.
10. الرقابة ومتابعة عملية التغيير.

دعم نموذج "**كانتر**" العمل الجماعي لما له من دور فعال في إدارة التغيير، فهي ترى بأنه لابد من أن ينسجم العمل الجماعي مع العمل الفردي، ليتمكن كل فاعل من الفواعل المعنية من طرح الأفكار التي ستساعد على التغيير.

فالمنظمة يجب أن تسير كفرقة موسيقية والتي يتعاون كل الأعضاء فيها على تأدية مهامهم الفردية بفعالية وانسجام، ليتم إخراج اللحن المرغوب في الأخير[1].

[1] -Emilie, Dubé, « la gestion du changement dans une démarche de développement durable : conception d'un outil destiné aux PME Québécoises ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et D.D pour le grade de Maitre en environnement, (université Sherbrooke, maitrise en environnement , Sep 2014),p16.

ب-دور القائد في إدارة التغيير:

ترى **كانتر** بأنه على القائد تسهيل إشراك وتحفيز الأتباع أمام التغيير، لذلك تنصح بما يلي:

1. التشجيع والاعتراف بالمجهودات التي يقوم بها المتعاونون من أجل التغيير.
2. تسليط الضوء على النجاحات بدلا من الفشل.
3. الاعتراف والمكافأة الشخصية على العمل المنجز.
4. فعل ذلك علنا لتعزيز التأثير.
5. ضمان وجود صلة واضحة لا غموض فيها بين الإنجازات والمكافآت.

وترى **كانتر** أن كل ذلك له أثر بالغ على :

1. التحفيز على الابتكار والإبداع.
2. تنمية الكفاءات.
3. الشفافية.
4. الصدق.
5. الأخلاق[1].

ولإنجاح إدارة التغيير على القائد أن يلتزم بالخطوات التالية، في إطار عمل يقوم على أساس التعاون بين المسيرين وفرق العمل كالتالي:

1. تبني استراتيجية تغيير ووضع خطة عمل.
2. تدريب المسيرين على إدارة التغيير.
3. توفير المعلومات والموارد ومساحة المناورة.
4. الحضور الدائم للقائد طيلة عملية التغيير لتجنب الوقوع في " نفق" أي في مأزق[2].

[1] - Rio**, OPCIT**.
[2] - **Idem**.

❖ **تقييم نموذج العجلة لروزا بث موس كانتر:**

رغم أهمية الأفكار التي جاءت بها "**روزا بيث موس كانتر**" في ما يتعلق بإدارة التغيير إلا أنها لم تسلم من النقد حيث تم رصد الملاحظات التالية:

-أن النموذج يقدم وصفة إلزامية لكيفية إجراء التغيير بأسلوب غير مرن عندما الحت على وجوب احترام المراحل العشر التي أشارت إليها، مع منطق تنازلي يفترض أن المسؤول أو الراعي يعرف الحل الأمثل مما يجعل هذا النموذج غير ملائم للوضعيات المعقدة وغير المتوقعة.

-رغم أن **كانتر** تركز على أهمية العمل المشترك الجماعي في سبيل إنجاح التغيير، إلا أن النموذج يوحي بأن المدير هو من يمسك بزمام الأمور وأن الأشخاص المعنيين بالتغيير يشاركون كمنفذين فقط، وهذا ما يضعف إلزامية العمل الجماعي كفريق منسجم لتحقيق أهداف التغيير.

-قدم نموذج **كانتر** عشر مراحل يجب احترام تسلسلها لإحداث التغيير، وأغفل توضيح الآليات اللازمة للتعديل المستمر وفقا للملاحظات الميدانية، مما يجعله جامدا مفتقرا للمرونة خاصة في حالة الطوارئ والبيئة غير المستقرة.

ثالثا- النموذج التسييري لـ "جون كوتر" John Kotter(1996):

يرى الباحث الأمريكي **جون كوتر**، أن قيادة التغيير تعد من أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، ودفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك، وهي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة.

توصل **كوتر** من خلال أبحاثه التي قام بها، إلى أن 70% من المؤسسات تفشل في إدارتها للتغيير، بسبب افتقارها لمنهجية يسير عليها التغيير، لذلك قدم ثمانية مراحل هامة لإدارة التغيير وإنجاحه، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بتسلسلها وعدم الإخلال به، لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها، ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي[1]:

1. **خلق الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة:**

ويعني بذلك خلق وضعية درامية لما يحدث في المؤسسة، مع تقديم أدلة على ذلك تجعل الأتباع يلحون على التغيير وهي كالتالي:

-تقديم نتائج سلبية حول وضعية التسويق.

-الكشف عن تهديدات المنافسة.

-عرض شكاوي الزبائن.

2. **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير[2]:**

تعتمد هذه المرحلة على لم شمل كل المتعاونين داخل المؤسسة، إذ لا يمكن أن ينحصر التغيير والتحولات الكبرى في كبار المسؤولين فقط، بل لابد من إنشاء تحالف قوي متكون من العاملين القادرين على قيادة مهام التغيير، وتوجيهه في مراحله المختلفة، ويتم بناء هذا التحالف كما يلي:

- ✓ إشراك أفراد منسجمين : غالبا ما يجمع بين كبار المديرين والموظفين الذين تتوفر لديهم الخبرة والمصداقية ليكون تحالفا استراتيجيا.

[1]- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية.(رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية الأكاديمية بالدانمرك، قسم العلوم الإدارية كوبنهاجن)، 2010، ص 59.

[2]- العسكري، **المرجع السابق**، ص، ص 60، 61.

- ✓ الاشتراك في الهدف: الثقة تولد الرغبة في بناء هدف مشترك، وهو السعي إلى تحقيق درجة عالية من التفوق العملي.

وبذلك يتأسس فريق عمل قادر على بذل أقصى الجهود لإدارة وإنجاح التغيير.

3. **وضع رؤية استراتيجية** وهي مهمة كونها:

- ✓ توضح الاتجاه حيث يدرك الأفراد مدى ضرورة التغيير.
- ✓ تحفز الأفراد على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير حيث أن التغيير يخرج الناس من دائرة الراحة ويضطرهم إلى العمل بصورة مختلفة ويتطلب ذلك تضحيات.
- ✓ الرؤية تساعد على تنسيق جهود الأفراد مع بعضهم البعض[1].

4. **توصيل رؤية التغيير: أو توضيحها من خلال عملية اتصال تتم ب:**

- ✓ استعمال العبارات البسيطة والواضحة.
- ✓ استخدام اللغة المعبرة لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين.
- ✓ توزيع البيانات، عقد اجتماعات، محادثات غير رسمية، مذكرات ومقالات وغير ذلك.
- ✓ أسلوب تكرار الرسالة.
- ✓ ضرب المثال والقدوة: القائد يكون نموذجا يقتدى به.
- ✓ الوقوف على مظاهر التعارض داخل المؤسسة: التطرق إلى نقاط الخلاف وحلها.
- ✓ توضيح الأمور بكل صراحة.

[1]– العسكري، **المرجع السابق**، ص، ص 61، 62.

5. تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ إعادة تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية الإستراتيجية، والعمل على إزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الإبداع لدى الأفراد.
- ✓ إتاحة التدريب الكافي من أجل تخليص الأفراد من عاداتهم القديمة وتلقينهم تصرفات جديدة.
- ✓ تبني نظم معلومات جديدة تسهل عملية التغيير.
- ✓ فتح باب المناقشات الصريحة لمساعدة المديرين على التأقلم مع الرؤية الجديدة داخل المؤسسة[1].

6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

ويقصد بذلك أنه لا يجب انتظار نهاية المشروع للتهليل بالنجاح بل يجب تحديد أهداف قصيرة المدى للإنجاز والاحتفال كل مرة بالمكاسب الجديدة المنجزة من قبل الموظفين لرفع معنويات هؤلاء.

7. توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير: ترسيخ النجاح لمزيد من التغيير

فالنجاح لا يعطي الانتصار، فهو لا يعبر سوى على جزء من المؤسسة، لذلك يجب الاستمرار في العطاء رغم الإنجازات المحققة لمواصلة التغيير.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة ويتم ذلك من خلال[2]:

- ✓ تثبيت التغييرات في النهاية وليس في البداية، والمنهجية تقتضي البدء بتغيير الأعراف السائدة وتعويضها باتجاهات جديدة.
- ✓ إدراك النتائج الملموسة من خلال إظهار فاعلية الآليات الجديدة وتفوقها على الطرق القديمة، والذي يعني بداية تقبل الثقافة الجديدة.

---

[1]– العسكري، **المرجع السابق**، ص، ص، 63، 64.

[2]– **نفس المرجع**، ص، ص 65، 66.

- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا في جو من التناصح، ليتعرف الجميع على الثقافة الجديدة.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة، المتجاهلين للثقافة الجديدة، لضمان التخلص من الثقافة القديمة والعمل على مواصلة التغيير.
- ✓ إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

جاء نموذج **كوتر** كانتقاد لنموذج العجلة حيث يرى بأنه لم يقحم القيادة في إدارة التغيير بالقدر الكافي، نظرا لعدم تقديم أساليب التدخل في كل مرحلة من المراحل العشر التي وردت في نموذج **كانتر**، لذلك اقترح نموذجه القائم أساسا على تكوين القادة في إدارة التغيير وجعلهم همزة وصل ومشاركين في التغيير على أرض الواقع[1].

❖ **تقييم نموذج جون كوتر في إدارة التغيير:**

رغم الوصفة الدقيقة التي قدمها كوتر والمتكونة من ثماني خطوات متسلسلة يجب احترامها لبلوغ أهداف التغيير، إلا أنه لم يسلم من النقد حيث تم رصد العديد من نقاط الضعف فيه من أهمها ما يلي:

-كما سبقت الإشارة لذلك، أن النموذج يفترض وجوب احترام الخطوات الثمانية وإتباعها بالترتيب من خلق حالة الطوارئ إلى ترسيخ التغيير، غير أن الواقع التنظيمي غالبا ما يكون غير خطي وتكراري بمعنى غير مستقر.

-يقر كوتر بأن إهمال أي من الخطوات الثمانية قد يؤدي إلى فشل مسار التغيير بأكمله، مما يجعل النموذج يفتقر للمرونة في الممارسة العملية، حيث من الصعب الالتزام بتنفيذ جميع الخطوات بأكملها.

[1]- العسكري **المرجع السابق**، ص، 67.

-ينظر كوتر إلى إدارة التغيير كعملية تنطلق من القيادة العليا إلى المستويات الدنيا، بينما قد تكون اقتراحات التغيير الناجحة، نابعة من القاعدة.

رابعا- النموذج الداخلي لإدارة التغيير ل "دافيد اوتيسييه" David Autissier و"جان ميشيل موتو" Jean Michel Moutot (2003):

تطرق كل من الباحثين "**اوتيسييه**" و"**موتو**" في مؤلفهما "**ممارسات إدارة التغيير**" الصادر سنة 2003، إلى أن إدارة التغير كان يتم تنفيذها بشكل واسع، من قبل مكاتب خارجية **cabinets externes**، مما قد يكلف المؤسسة تكاليف باهظة، واقترحا بذلك فكرة النموذج الداخلي لإدارة التغيير، والذي سيحقق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وفاعلية.

أ-أساس فكرة النموذج الداخلي[1]:

يقوم النموذج الداخلي لإدارة التغيير على فكرة أن المسيرين هم الذين يقومون بنشر فكرة التغيير بين فرق العمل، من خلال كفاءات متمكنة في المجال، وهذه الكفاءات توفرها برامج التكوين التي تضعها مصلحة الموارد البشرية.

لذلك وضع **اوتيسييه** و**موتو** نموذجهما الداخلي في إدارة التغيير، والذي يقوم على أساس أن المؤسسات يتم تزويدها بخلايا دائمة مكلفة بإدارة التغيير، بالاعتماد على تكوين المسيرين من جهة، والاهتمام بالبعد الاستراتيجي للتغيير من جهة أخرى، ويتم ذلك من خلال تطوير لوحات القيادة التي تحمل كل التحولات التي يتمكن القادة من خلالها، من التحقق من كيفية تجسيد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لا سيما في المشاريع الكبرى، حيث يسمح ببناء بطاقة التحولات، أو ما يسمى بلوحة قيادة التحولات، بالتركيز على ما تم إنجازه وتشخيص المواقع التي صعبت معالجتها.

[1]- David Autissier et al, **conduite du changement : concepts clés 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs**.3eme édition. Editions : DUNOD, Paris, 2018,p3.

ب-الدورات الثلاث للنموذج الداخلي:

يعتمد نموذج كل من **اوتيسييه** و**موتو** على ثلاث دورات متداخلة لإنجاح التغيير تتمثل في ما يلي:

- ✓ **دورة التشخيص:** تهدف إلى فهم سياق التغيير ورصد المخاطر وتحليل مقاومة التغيير والقوى الفاعلة في المنظمة.
- ✓ **دورة المرافقة:** يتم من خلالها تمكين الأفراد من تبني التغيير عبر التدريب، التواصل، الدعم النفسي، وإدارة المقاومة.
- ✓ **دورة التوجيه والرقابة:** تسمح هذه الدورة بقياس مدى التقدم المحرز عليه، ضبط المسار، ضمان الترسيخ الدائم للتغيير في الممارسات اليومية بمعنى التدخل الداخلي دون الحاجة إلى مكاتب خارجية.

يسمح هذا الأسلوب للمؤسسة، بتشكيل شبكة داخلية من المحترفين في إدارة التغيير، تمكنهم من التدخل في مختلف المشاريع، ويساعد المؤسسة على امتلاك قوة التفكير والتدخل في إدارة التغيير. إن خلق كفاءات داخلية محترفة في إدارة التغيير يشكل تطورا هيكليا لمفهوم إدارة التغيير[1].

❖ **تقييم النموذج الداخلي لإدارة التغيير:**

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في إدارة التغيير، والذي اهتم أساسا بتأصيل أسلوب مرافقة التغيير دون الرجوع إلى مستشارين خارجيين، بل تكوين خلايا متجذرة في المنظمة تدرك كل نقاط الضعف والقوة فيها، وتجنبها التكاليف التي يمكن أن ترهق ميزانيتها، غير أن من المآخذ على تبني هذا النموذج لخلايا داخلية مكونة باحترافية لإدارة التغيير، أنه يحتاج إلى ميزانية مخصصة ووقت ودعم قوي من الإدارة العليا، ولا ينجح التغيير بهذا الأسلوب إلا

[1] - Autissier et al, **Op.cit.**

في المنظمات المنظمة التي تمتلك ثقافة واسعة في التحليل والمتابعة، فهذا النموذج لا يجد صدى له في مشاريع التغيير المحددة بوقت وبداية ونهاية، بل يكون أكثر فعالية وفاعلية في البيئات الرشيقة حيث التغيير دائم ومستمر.

خامسا– نموذج نقطة التحول ل مالكوم جلادويل Malcom Gladwell (2012-2013):

مالكوم جلادويل كاتب صحفي أمريكي في جريدة لنيويورك منذ سنة 1996، نال من الشهرة الكثير من خلال مقالاته، واستغل الفرصة لنشر كتاب له سنة 2OOO تحت عنوان "نقطة التحول : كيف تحصل على فرق كبير بأشياء جد صغيرة"، تناول من خلاله ظواهر المجتمع بطريقة بسيطة وشيقة، متأثرا بكتابات جامعية في علم الاجتماع وعلم النفس، يعتبر مؤلفه الأكثر نجاحا خلال السنوات الأخيرة[1].

أ–الانطلاقة النظرية ل فكرة "نقطة التحول ":

انطلق **جلادويل** في تفسيره لنقطة التحول –هذا التفصيل الصغير الذي يمكن أن يحول فكرة بسيطة إلى ظاهرة اجتماعية. من فرضية تتمثل في أن التغييرات المفاجئة التي نلاحظها في المجتمع يمكن أن تنتشر مثل الأوبئة. وعليه فإن الحركات الاجتماعية مثلها مثل الأمراض تبدأ بمحفز وتنتشر بسرعة كبيرة. فكان التساؤل حول كيف يتم تفسير انتشار فكرة ما لتصبح في النهاية حركة حقيقية؟[2].

ب–العناصر المشجعة على انتشار "الوباء" (الفكرة):

توصل **جلادويل** إلى أن توفر ثلاث عناصر أساسية، تكون ضرورية وبمثابة شرارة تؤدي إلى حدوث عدوى فكرة ما، منتج ما، أو فيروس ما، وهي كالتالي:

[1] -Malcom Gladwell, **le point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses ?.**Editions : Flammarion, Paris, 2012, 2016, p12
[https: //excerpts.numilog.com/books/9782081380295.pdf].

[2] **-idem**.

1-العنصر المحفز:

وهو الذي ينقل العوامل المعدية أو المتسبب في نقل العدوى، ومن يقوم بذلك في البداية هي نسبة قليلة من الناس، والمثال على ذلك أول رجل مصاب بداء فقدان المناعة "إيدز" في الولايات المتحدة الأمريكية تمكن من نقل المرض لأربعين شخصا في كل من كاليفورنيا ونيويورك، ونفس الشيء ينطبق على المنتجات بحيث نجد 20% من الإعلانات التجارية تحقق 80% من المبيعات.[1]

يرى **جلادويل** بأنه توجد ثلاثة أنماط من المحفزات التي يمكن أن تجعل فكرة أو منتج ما ينتشر مثل الوباء وهي:

- ✓ **الموصل le connecteur:** وهو الذي يملك شبكة كبيرة ينظم إليها العديد من المشتركين أو المتتبعين على شبكات التواصل الاجتماعي، ويكون هذا الموصل اجتماعي للغاية، ويضع الناس على اتصال مع بعضهم البعض.
- ✓ **الخبيرl'expert :** وهو عبارة عن شخص متحمس في مجاله، يقوم بنشر معرفته حول موضوع ما ويتبعه الناس، ليست لديه شبكة كبيرة ولكن معرفته وخبرته وشغفه هو الذي يصنع الفرق ويروج له.
- ✓ **التجاري le commercial:** هو الشخص المتمكن من المجادلة والإقناع والبيع[2].

ب-العامل المعدي:

لكي تنتشر الأفكار أو الوباء، أي تتم العدوى، يجب أن يكون الفيروس متمكنا وقويا ويتم ذلك عن طريق التحول، ومن ثمة يصبح من الصعب التخلص من العامل المعدي بعد أن تتم العدوى.

[1] - Gladwell, **Op.cit,** p23
[2] - I**dem**.

ج-البيئة:

تلعب البيئة والظروف دورا كبيرا في تعزيز انتشار فكرة ما، مثلها مثل الأوبئة التي تنتشر بشكل قوي في فصل الصيف لأن الناس لا يلزمون بيوتهم كثيرا[1].

وقد أشار **جلادويل** في كتابه، إلى أن التصدي للجرائم الصغيرة مثل ما توحي الكتابات على الجدران، شكلت نقطة تحول في الثمانينات، حيث تمكنت السلطات من القضاء على الجريمة في مدينة نيويورك، فالبيئة المهملة تشجع على انتشار السلوك غير اللائق[2].

❖ **تقييم نموذج مالكوم جلادويل:**

بالرغم من أهمية الأفكار التي جاء بها هذا المفكر في ما يتعلق بكيفية حدوث التغييرات الاجتماعية والتنظيمية إلا أنه وجهت له العديد من الانتقادات التي تدور في مجملها حول محدودية تطبيقه على البيئات التنظيمية المؤسسية، حيث يتجاهل العوامل الهيكلية والاقتصادية والسياسية التي من شأنها أن تؤثر في التغيير التنظيمي، وعدم التطرق بشكل كاف إلى مقاومة التغيير مما جعل النموذج محدودا كأداة منهجية في إدارة التغيير التنظيمي.

المحور الثالث ــ إدارة التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية:

نموذج "ديف اولريش" Dave Ulrich

يعتبر **ديف اولريش** صاحب فكرة "شركاء أعمال الموارد البشرية" **Human Ressource Business Partners**، واشتهر بها بعد صدور كتابه "أبطال الموارد البشرية" **Human Ressource Champions** سنة 1997، وقد ساهم به في نشر أفكار حول إدارة التغيير في المنظمات، من خلال دعوته إلى التركيز على ما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية

[1] - Gladwell, **op.cit**.
[2] -**Idem**. P24.

للشركات في سبيل تحقيق المخرجات المرجوة على المستوى الاستراتيجي بدلا من التركيز على ما تقوم به الموارد البشرية من عمليات تشغيلية، ويلخصها "**أولريش**" في أربع مخرجات رئيسية للموارد البشرية:

- ✓ وضع الاستراتيجية حيز التنفيذ.
- ✓ تحقيق الكفاءة الإدارية.
- ✓ المساهمة الفاعلة للموظف.
- ✓ القدرة على التغيير. [1]

أولاـ مفهوم شريك أعمال الموارد البشرية:

أدى تعقد بيئة المنظمات، وزيادة حدة المنافسة الناجمة عن العولمة، إلى إعادة التفكير في الأساليب التي تجعلها أكثر تنافسية، لذلك أصبحت وظيفة الموارد البشرية مطالبة بالتجديد لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وبالطبع لن يتم ذلك إلا بتجديد الأدوار التي تلعبها مصالح الموارد البشرية، فحسب **أولريش** أصبح من الضروري الانتقال من الأدوار التقليدية المرتبطة بالمعاملات وردود الأفعال، إلى دور شامل استراتيجي ألا وهو "شريك الأعمال".

إن دور شريك الأعمال**Partenaire d'affaires** الذي يجب على مصالح ومحترفي الموارد البشرية أن تلعبه في ظل الاقتصاد الجديد، أكبر من مجرد شريك استراتيجي بسيط، كون أن هذا الدور ينطوي على أربعة أدوار رئيسية تتمثل في: الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، نصير المستخدمين ووكيل التغيير، وهي أدوار ذات الأهمية البالغة والحساسية العالية نظرا للمستوى الإداري الذي تتواجد فيه[2].

[1]– سمية سعيد صديق جبارة، "نماذج إدارة الموارد البشرية التطور والحداثة"، [https: //sudanile.com] 23 نوفمبر 2023.

[2]– **نفس المرجع**.

ثانيا_ أدوار شريك الأعمال :

-الدور الأول : الشريك الاستراتيجي

تلعب فيه مصالح الموارد البشرية دور الشريك كمستشار استراتيجي بالنسبة للإدارة العليا، يساهم في صنع القرار وتطوير الاستراتيجيات، ويساعد المدراء على تجاوز التحديات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقوى العاملة.

-الدور الثاني: الخبير الإداري

يعتبر من الأدوار التي تستهلك الكثير من الوقت بالنسبة لشريك الأعمال، بسبب تعلق الأمر بالموظفين، ولما يرتبط بها من متابعات وخدمات تشغيلية دقيقة تتطلب منه التميز والفاعلية في الخدمة، بما لا يتعارض واحتياجات العمل، وكذلك لابد له من أن يدير التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، ويحرص على البحث وتطبيق الآليات التقنية الحديثة، لتقديم خدمات الموارد البشرية بجودة عالية وتوفير للوقت والجهد[1].

-الدور الثالث: نصير المستخدمين(الموظفين)

تكمن أهمية هذا الدور في تعزيز ثقة الموظفين في مصلحة الموارد البشرية من جهة، وفي تفعيل إنتاجية المستخدمين من جهة أخرى، فهو يساهم في تطوير ووضع استراتيجيات تساعد على تعزيز ثقافة المشاركة لدى الموظفين، ويقود توجه الإدارة الاستراتيجية، نحو تنمية القوى العاملة بما يضمن سلامة العمليات والممارسات بشكل عادل وضمن ميثاق أخلاقيات العمل[2].

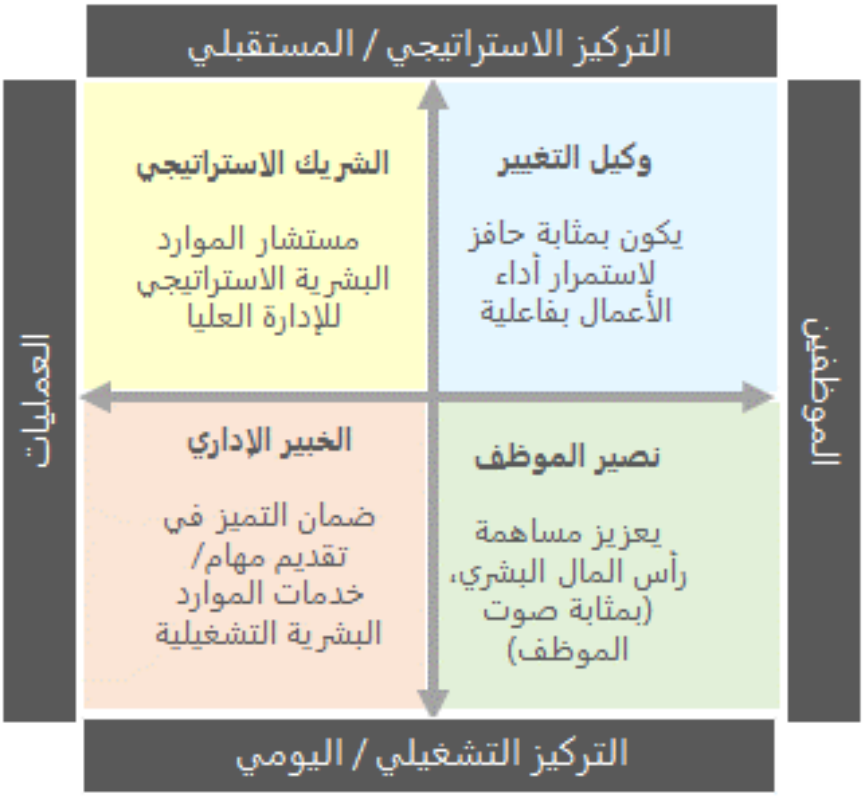
[1]- جبارة **المرجع السابق**.

[2]- **نفس المرجع**.

-الدور الرابع: وكيل التغيير

ويقصد بهذا الدور أن تكون مصالح الموارد البشرية ومحترفيها، عاملا مولدا للحوافز من أجل استمرار أداء الأعمال بفاعلية، فهو دور ملم بثقافة المنظمة ويميز بين الفعالة منها وغير الفعالة، وبالتالي يساعد القائد على ترسيخ قابلية التغيير داخل المنظمة ونشر الفكرة لدى الموظفين، ويعزز ثقافة التنمية الإدارية المستدامة[1].

الشكل رقم(02): نموذج شريك الأعمال ل "ديف اولريش"



المصدر: محمد الحزناوي، " شريك أعمال الموارد البشرية الفكرة والمهام"[https: //www.linkedin.com/pulse/-mohammed-alhaznawi/?originalSubdomain]

- المعلم الأول: التركيز التشغيلي اليومي/ التركيز الاستراتيجي المستقبلي

يمثل الأسس التي يجب أن تركز عليها مصالح ومحترفي الموارد البشرية، فعليهم توجيه جهودهم نحو أبعاد قصيرة المدى وبعيدة المدى. ففي الحالة الأولى يتعلق الأمر بالانشغال

[1]-حبارة، **المرجع الأنف الذكر**.

بالأنشطة اليومية أو العملية، أما في الحالة الثانية (المدى البعيد) فيتعلق الأمر بالتوجه نحو النظرة المستقبلية من خلال الأدوار الاستراتيجية.

-المعلم الثاني: الموظفين/ العمليات

يميز هذا المعلم بين الأنشطة الموجهة نحو إدارة الأفراد، حيث تركز مصالح الموارد البشرية على تعزيز مساهمة الرأس مال البشري ومساندته والدفاع عن مصالحه، وتلك الموجهة نحو إدارة العمليات، مثل أدوات وأنظمة تسيير الموارد البشرية التي تضمن تميز هذه المصالح في تقديم الخدمات.

فقد حاول **اولريش Ulrich**من خلال هذا النموذج توضيح، ليس فقط الأهمية التي يجب أن تتسم بها الأدوار الاستراتيجية بعيدة المدى، وإنما الأدوار العملية قصيرة المدى أيضا، كما يجب أن تهتم مصالح الموارد البشرية ومحترفيها، لا سيما بالمؤسسة أي كل ما يتعلق بالعمليات التشغيلية من توظيف وتكوين وترقية وتحفيز، وتقديمها بشكل يضمن تميزها، وإنما بالمستخدمين أيضا (الأفراد) عندما تتكفل هذه المصالح بالدفاع عن حقوق هؤلاء ونصرتهم.

المحور الرابع: فواعل إدارة التغيير التنظيمي

عند انطلاق أي مشروع من شأنه إحداث تغيير تنظيمي، يقوم القائد بإعداد فريق لإدارة التغيير، يعتمد على مسيرين وسطاء في الإدارة، وسيتم تفعيل هذا الهيكل من قبل راعي المشروع أي المسؤول عن الفريق.

أولا- الفريق المكلف بإدارة التغيير:

إن تشكيل فريق لإدارة التغيير، أمر ضروري، وهو مختلف عن الفريق الوظيفي المكلف أيضا بمهمة التسيير. وتختلف مهام الفريقين، ففي حين يكون المسؤول الوظيفي بمثابة

"محامي النظام" والراعي للتغييرات المزعم تطبيقها، يكون المسؤول عن إدارة التغيير، بمثابة محامي الفواعل المعنيين بالتغيير، ويتم تشكيل فريق إدارة التغيير إما بموارد بشرية داخلية أو خارجية[1].

أ-الموارد الداخلية:

تعتبر هذه الموارد البشرية مفيدة في إجراءات الاتصال، لأنها تعرف الهيكل التنظيمي ويمكنها تحديد الأشخاص المناسبين من جهة، وبإمكانها أن تحصل على المعلومات في أسرع وقت ممكن، وتتعرف على العوائق التي تقف أمام التغيير في الوقت المناسب، إضافة إلى ذلك فإن الاعتماد على موارد بشرية داخلية سيساهم في عملية تنسيق أفضل لجهود جميع المتواجدين داخل المؤسسة.

ب-الموارد البشرية الخارجية:

يمكن للموارد البشرية الخارجية التي يعتمد عليها مشروع التغيير، أن تكون ضمانا للموضوعية والحياد، الأمر الذي سيسمح مثلا باستخدام تقنيات الاتصال التي لم تعد تستعين بها المؤسسة [2].

ثانيا- شبكة التغيير وخط قيادة التغيير[3]:

يقصد بشبكة التغيير مجموعة المسؤولين المكلفين بالسهر على تنفيذ مشروع التغيير، وتعتبر هذه الشبكة ضرورية لإنجاز نشاطات تغيير عميقة، في إطار جواري يعتبر عاملا أساسيا لنجاح التغيير، حيث يكون بمثابة الوسيط في ميدان فريق المشروع، ويسمح بالتعرف الجيد على مختلف العوائق، والانسدادات التي يمكن أن يشعر بها زملائهم.

[1] -Patricia, Mitre, « pratiques de la conduite du changement » **Fiche de lecture** Cycle C1 Développement des systèmes d'organisation ,CNAM : Paris,2003/2004,p 5.[https: //www.usj.edu.lb/qualite/docs/c74d97b01eae257e44aa9d5bade97baf.pdf].

[2] -idem.

[3] -idem.

هناك نوعين من شبكة التغيير المتكاملة والتي يجب تنصيبها وهي:

-**شبكة المسيرين الوسطاء** : ويتمثل دورها في أن تكون قدوة لجميع الفرق ويسمح التحكم الجيد في هذه الشبكة في التصدي لأي عراقيل تواجه التغيير، وهي شبكة تنفيذية يعتمد مسيروها على وسائل اتصال بسيطة وفعالة، بهدف توحيد الرسائل التي تصل للفرق.

-**شبكة المنفذين** وهي موازية للأولى، تسمح بتخطي نقص فعالية شبكة المسيرين، كما تمكن المنفذين من التحكم في التغيير بصفة جيدة، و لتكوين هذه الشبكة لابد من اختيار فواعل معترف بهم كمحترفين ضمن الفرق.

إن شبكة التغيير لابد من مرافقتها في أنشطتها بتوفير الوسائل اللازمة لها، ولابد من تنشيطها من خلال اجتماعات دورية. ولا يجب الاعتماد عليها فقط في عملية التنفيذ وإنما في مرحلة التحليل أيضا، حيث يشارك أعضائها في تصميم النشاط[1].

ثالثا- الجهة الراعية للمشروع:

يسمح راعي المشروع بإعطاء شرعية لفريق المشروع، الذي يطلب من الفاعلين إنجاز مهامهم، وذلك دون الأخذ بعين الاعتبار السلم الهرمي، ويكون الراعي أو الكفيل بالمشروع، عبارة عن المسئول الهرمي الذي يضم تحته كل الفواعل المعنية بالتغيير، ويتمثل دوره في عرض أهمية التغيير عليهم ويكشف لهم عن الرغبة في قيادة التغيير، والتأكيد على بعض الفواعل الأساسية في عملية التغيير وتثمينها ومكافأة المستحقين، كما يجب على الراعي أيضا، أن يعمل على إقناع الجهات الرئيسية بشكل فردي على أن تلعب هي الأخرى دور الراعي[2].

[1] - Mitre, **op.cit**.
[2] -**Idem**, p 6.

في الأخير يمكن القول بأنه من المهم جدا أن يدرك جميع الفواعل المعنيين من إدارة عليا ومصلحة الموارد البشرية، أهمية ودور إدارة التغيير، وأن يحافظ الجهاز على تفاعله من أجل إنجاح التغيير.

المحور الخامس ــ مراحل إدارة التغيير

إن إدارة التغيير أصبحت في الوقت الحالي أكثر احترافية ونمطية، لتكون في الأخير عبارة عن جهاز يعتمد على ثلاث مراحل: التشخيص، مرحلة التدخل ومرحلة قيادة التغيير. وتتطلب نوعية جهاز إدارة التغيير، المرور بهذه المراحل الثلاث لإقناع الفاعلين بالانضمام إلى التغيير، وتحويل الممارسات وتطوير المؤسسة[1].

أولا- مرحلة التشخيص:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية إدارة التغيير التنظيمي، حيث يتم خلالها التحضير لمشروع التغيير وحسب **Colson Awelien**، فإن هذه المرحلة هي التي تتطلب أكثر وقت مقارنة بمرحلة وضع المشروع حيز التنفيذ والتي تتطلب سرعة الأداء[2].

وقد أشار **Pascal Charpentie**r، إلى أن ثلاث عمليات أساسية تتوقف عليها مرحلة التشخيص ألا وهي : الوصف، التحليل والتوصية. فعملية التحضير تتمثل في تحديد

[1]-Wissam Yassine, David Autissier, Jean Michel Moutot, **la conduite du changement : changer de conduite.Fiche de lecture UE : organisation et systèmes d'information**. Master en sciences de gestion , mention management , spécialité prospective, stratégie et organisation. Editions : DUNOD, 2007, p.9.

[2] - **Idem**.

المشاكل التي تطرح داخل المؤسسة والتي تبرر التغيير، وتتم بعد ذلك عملية وصف وتحليل هذه المشاكل بإشراك فواعل للتوصل في الأخير إلى تقديم اقتراحات[1].

ثانيا- مرحلة التدخل:

تشير هذه المرحلة إلى الدخول في تنفيذ وتطبيق الخطة التي تم إعدادها، والسهر على احترام مختلف الالتزامات، والوعي بأن تحفيز الفواعل لابد من الحرص على استمرار يته.

ويلعب الاتصال دورا هاما في هذه المرحلة، بحيث يتم شرح موضوع ومنهجية المشروع، بتقديم الأجوبة المناسبة لأسئلة الفاعلين، والكشف والتبليغ عن التغييرات التي تطرأ في حينه[2].

ثالثا- مرحلة قيادة التغيير:

تتم قيادة التغيير بطريقة تشاركية، وذلك بوضع وسائل للرقابة الدائمة للتغييرات الناجمة عن المشروع، وتعتمد هذه المرحلة على جمع المؤشرات حول معرفة المشروع، وإمكانية ورغبة الفاعلين في المساهمة فيه.

وتسمح عملية تحليل هذه المؤشرات بوضع التعديلات الضرورية بالاعتماد على وسائل مرافقة التغيير مثل التكوين، الاجتماعات وغير ذلك، للتمكن من مواصلة التغيير.[3]

وفي نهاية العملية تساهم القيادة في ترسيخ التغيير، وذلك بعد التأكد من استقلالية الفواعل وقدرتهم على تحقيق المشروع والاستفادة من الخبرة المكتسبة من عملية التحول.

[1] -Angéline Aubert Lotarski, « Agir en situation de complexe. Note de synthèse 1.la conduite du changement. INAS, VMH »[https: //www.ih2ef.gouv.fr/sites/default/files/2020-07/agir-en-situation-complexe---note-1-la-conduite-du-changement-772.pdf].

[2] - **Idem**.p15.

[3] - **Idem**.

المحور السادس ــ التغيير التنظيمي وإدارته في ظل المقاومة

يعتبر الاستقرار والتوقع، من الأهداف الأساسية التي يسعى البشر إلى تحقيقها، فهم يحاولون دائما الإحاطة بكل ما يدور حولهم والتنبؤ به، وفي نفس الوقت يحبذون الحداثة بكل ما تحمله من تغييرات في حياتهم، مما يشكل عاملا هاما لإخراجهم من الركود والروتين والخمول. وما ينطبق على بني البشر ينطبق أيضا على التنظيمات التي ترى أيضا في استقرار هيكلها ضرورة، وفي مرونتها وتكيفها السريع مع البيئة المتغيرة حتمية لا بد منها. لذلك أصبح التغيير التنظيمي إحدى المواضيع الهامة التي فرضت نفسها في الأبحاث والمنشورات الأكاديمية، فهو يشكل واقعا حتميا يواجه كل التنظيمات التي تسعى إلى التكيف ومستجدات السوق من أجل البقاء وتحقيق الفعالية القصوى.

وأمام هذا الوضع تواجه التنظيمات أيضا ظاهرة مقاومة التغيير، و تعتبرها سلوكا عاديا حيث يخرجها من منطقة الراحة لتتجه نحو مستقبل مجهول، مما يولد لديها تخوفا من التغيير وفقدانا للاستقرار.

أولا–مفهوم مقاومة التغيير*:

يعتبر **كورت ليفين KURT LEWIN** من الباحثين الأوائل الذين تطرقوا إلى ظاهرة مقاومة التغيير حيث أشار في حديثه عن التغيير، إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق توجد في وضعية توازن ديناميكي من القوى المتعارضة، تلك التي تشجع التغيير أو الوضع المرغوب فيه، وهي بذلك بمثابة محرك للتغيير، وأخرى تحاول المحافظة على الوضع أو الاستقرار، وهي عبارة عن قوى معارضة أو كابحة للتغيير.

وقد تناول الباحثون مقاومة التغيير من عدة زوايا، فهناك من يعتبرها كتوجه سلبي يتبناه المتعاونون أمام التغيير، وقد يكون هذا السلوك فرديا أو جماعيا، واعيا أو غير واعي،

* – مصطلح المقاومة تم استعارته من مجال العلاج النفسي حيث يقاوم المريض تغيير سلوكه خوفا من المجهول.

فالمقاومة تعبر عن رفض قبول التغيير، وتترجم سلوكيات تهدف إلى اعتراض مساعي التغيير والتصدي له.

وهناك من يعتبر المقاومة أمرا إيجابيا بالنظر إلى أمرين هامين يقدمان تفسيرا لها ويبررانها وهما:

-أنها تعبر عن ردة فعل شرعية وظيفية.

-أنها سلوك طبيعي وفطري وضروري لابد منه[1].

ففي حين يعتبر قادة التغيير المقاومة كمعرقل لها يراها الأجراء كوسيلة للحفاظ على الأشياء التي يعتبرونها مكسبا هاما أصبح مهددا بفعل قرار التغيير[2].

لذلك نجد من يعرفها أمثال **بيير كولريت Pierre Collerette** و**ديسليسل جيل Deslisle Gilles** و**ريشارد بيرون Richard Perron**، بأنها تعبير ضمني أو صريح لردود أفعال حمائية تجاه التغيير، فالأمر يتعلق ببروز قوى كابحة بهدف الحد من محاولة التغيير وإيقافه[3].

ويظهر جليا من خلال هذا التعريف بأن مقاومة التغيير إنما هي عامل إنساني، فالإنسان بوعي أو لاوعي يدخل في البداية في مرحلة المقاومة قبل فهم ضرورة الانضمام وقبول هذه التحولات.

[1] -Wahiba Zahaf, Ghalia Benyahia-Taibi, « le concept de résistance au changement organisationnel : cadre théorique d'un phénomène humain ».[https: //www.asjp.cerist.dz/en/article/172626].

[2] – **idem**.

[3]- Experligence, « La résistance au changement : un facteur humain »
[https: //www.experligence.com/resistance-changement-facteur-humain/.]

فالمقاومة إذن، هي عبارة عن ميكانيزم دفاعي يستعين به الإنسان قبل قبول مرحلة التغيير التي تحمل تغيير السلوكيات المعتادة وكسر روتين العمل[1].

ثانيا–مسار مقاومة التغيير وإدارته:

عندما تقدم أي منظمة على أي تغيير كان، فعلى جميع متعاونيها التكيف مع هذا التحول، بمعنى قبول التغيير والتطور في هذه الحالة، ويتضح ذلك من خلال منحنى يبرز مسار المقاومة عند صدمة التغيير وكيف تتم إدارة الوضع الجديد لتتم الموافقة عليه.

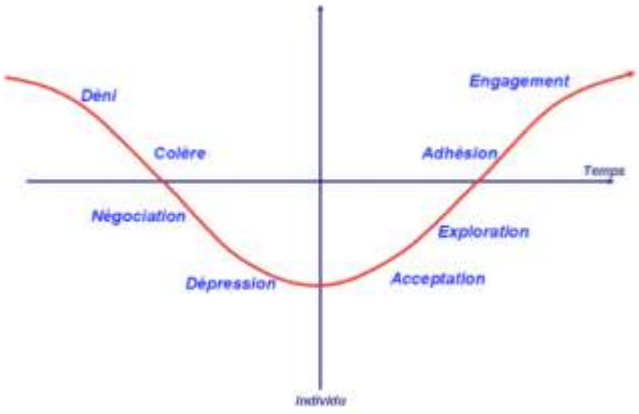
إن منحنى التغيير كما يسميه البعض الآخر ب"منحنى الحداد"، تقنية تسييرية تسمح بالتعرف على المراحل الممكنة للمقاومات داخل التنظيمات، فهو يعكس المراحل التي تسمح بمواجهة عامل الانطلاق والذي يشكل في غالب الأحيان التغيير أو الصدمة، فمن خلاله يمكن التعرف على مرحلتين وهما:

أ–مرحلة الهبوط أو النزول: وتوضح مقاومة المتعاونين المحتفظين بالماضي والراغبين في الإبقاء على وضعية معروفة ومطمئنة، إضافة إلى ذلك نجد أيضا رفض وغضب هؤلاء تجاه التغيير التنظيمي، فنحن إذن أمام وضعية سلبية.

ب–مرحلة الصعود: وتعكس تغيير المتعاونين لوجهات نظرهم واستعدادهم لتقبل التحولات والنظر نحو المستقبل بطريقة تسمح بتطوير المؤسسة[2]، ويتم ذلك بعد الجهود التي يبذلها القادة في شرح المغزى من التغيير وإقناع المتعاونين بأهميته.

[1]- Experligence, **op.cit**..
[2]- **Idem**

الشكل رقم(03): منحنى التغيير (الهبوط والصعود)



المصدر: Experligence ,**op.cit**

وفي كل مرحلة من هاتين المرحلتين، يمكن أن نجد مستويات مختلفة تضم في حد ذاتها، عدة مستويات ترتبط بردود أفعال المتعاونين تجاه إعلان أي تغيير، ويمكن حصر هذه المستويات في أربعة أصناف كالتالي:

أ-**المقاومة:** وتمر بمرحلتين:

- **الإنكار Le déni**: يكون فيها الأفراد في وضعية رفض تام للتغيير، فهم لا يؤمنون بالتحولات المعلن عنها وبإمكانية تغيير عاداتهم اليومية.
- **الغضب La colère** : و يظهر عندما يواجه الفرد واقع التغيير ويشعر حينها بالظلم، وفي هذه الحالة تكون المقاومة في أشد ذروتها.

ب-الشك Le doute : في هذه المرحلة يكون المتعاونون في حالة تراجع عن خياراتهم وأفكارهم الأولية، وذلك بفضل إدارة تغيير فعالة، ويبدأ هؤلاء في الاعتقاد بضرورة وفعالية التغيير بشكل إيجابي وهي الأخرى تمر بمرحلتين :

- **التفاوض La négociation :** ويظهر من خلالها عدم القبول التام لفكرة التغيير من قبل المتعاونين، وسيحاولون فهم المغزى من كل التحولات المقترحة ومن ثم الدخول في تفاوض حول مختلف النقاط للوصول إلى أهدافهم الشخصية.
- **الانهيارLa dépression:** تعكس هذه المرحلة بداية قبول المتعاونين لفكرة التغيير، وهم في حالة استيعاب لما فقدوه من معتقدات وأفكار وقيم، فهي مرحلة انتقالية بين المرحلتين التي تم وصفها مسبقا[1].

ج-الحصيلة Le bilan : في هذه المرحلة يطرح المتعاونون عدة أسئلة محاولين فهم التحولات التي يعيشونها ويستخلصون الجوانب الإيجابية والسلبية منها، وتمر هذه المرحلة بخطوتين:

- **القبول L'acceptation:** وهي وضعية تسمح للمتعاونين بالمضي قدما سواء عن رغبة أو عدم وجود خيار آخر لديهم.[2]
- **الاستكشاف L'exploration :** فمن خلال هذه الوضعية، يمكن للمتعاونين التجريب والتعرف على إيجابيات ومنافع الصدمة التي واجهوها.

د-الاندماج L'intégration: وهي آخر مرحلة للتغير يكون فيها المتعاونون في حالة قبول تام للتغيير واستعداد كلي لمواجهة المستقبل وعدم الحنين للماضي ن وتمر بوضعين:

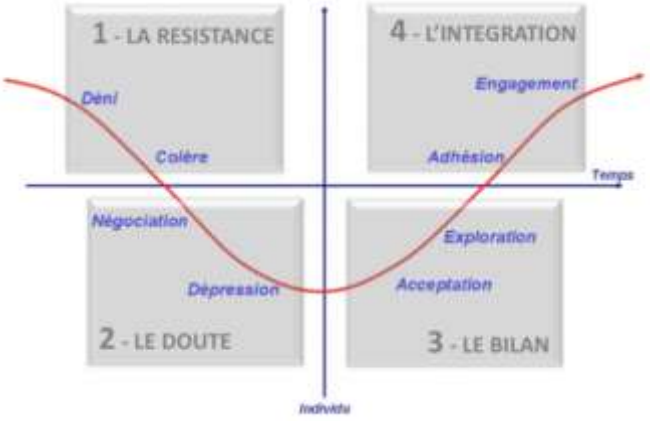
- **الانضمام l'adhésion :** بعد تغيير وجهات نظرهم ينظم المتعاونون إلى فريق التغيير مع التعبير عن رغبتهم في التعاون من أجل تطوير المشروع، فهم في هذه الوضعية قد تخطوا "مرحلة الحداد".

[1] – Experligence, **op.cit**.

[2] – I**dem**.

- **الالتزام L'engagement :** فالمتعاونون في هذه الوضعية مستعدون للاستثمار بكل جهدهم من أجل تنفيذ مشروع التغيير الذي سيسمح بتطوير لاسيما مؤسستهم وإنما بتحقيق ذاتهم ومعارفهم المهنية أيضا[1].

الشكل رقم(04): منحنى مستويات المقاومة من الإنكار إلى الاندماج



المصدر: Experligence, **op.cit**.

[1] - Experligence, **op.cit**.

خاتمة

في الأخير يمكن القول بأن موضوع إدارة التغيير التنظيمي قد أصبح فعلا من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام صناع القرار والباحثين لما يحمله من أساليب حديثة تشكل مفتاح نجاح التنظيمات واستقرارها، وباعتبارها عملية إدارية على أعلى مستوى فهي تستوقف القادة المسيرين وتقدم لهم من خلال مختلف النماذج النظرية إضاءات تسييرية بإمكانها المساهمة في حل العديد من المشاكل، خاصة وأن هذا الموضوع يرتبط ارتباطا وثيقا بإحدى الظواهر التنظيمية التي غالبا ما تشكل عائقا في وجه مساعي التغيير ألا وهي مقاومة التغيير.

إن التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير، يتطلب مواهب تسييرية بإمكانها قلب الموازين من الرفض إلى القبول، من الشك إلى اليقين، عندما يتمكن القادة المسيرين بحنكتهم من إدارة التغيير بفعالية وفاعلية، في إطار عمل تشاركي، في سبيل إنجاح المشاريع وبالتالي ضمان الاستقرار للتنظيمات التي تشكل بيئتها المتغيرة على الدوام، والمتسمة بعدم اليقين، حافزا أساسيا على تبني التغيير والتحول من أجل التكيف والتطور والازدهار.

فإدارة التغيير إذن أصبحت موضوعا مستقطبا للقادة المسيرين، تلهمهم بالخطوات اللائقة واللازمة التي عليهم إتباعها لإنجاح مشاريعهم، بالاعتماد على فريق من الكفاءات والمواهب التي يقع حسن اختيارها وانتقائها على مصالح إدارة الموارد البشرية، لتصنع منهم محترفين في هذا المجال باعتبارهم وكلاء التغيير وقادة الابتكار في المؤسسات.

قائمة المراجع

أولا ــ المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب :

1-السكارنة خلف، بلال، **التطوير التنظيمي والإداري**.ط2، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.

2-حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.

3-محمد جمال عبد الله، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**.ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

4- عيثاني محمد علي، **الإصلاح الإداري: المفهوم النظري الغايات والأهداف**، معهد العلوم الاجتماعية، بيروت، 2016.

5-عصفور شاكر، محمد، **أصول التنظيم والأساليب**.ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

ب-المقالات العلمية:

6- جبار هاشم الدده مجيد، إقبال غني محمد سلمان، " أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري"، **مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية**، العدد4، المجلد (25)، 2017.

7- الساعدي مؤيد وآخرون، "تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ".**مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15، العدد، 2013.

د-الأطروحات والرسائل الجامعية غير منشورة:

8-الحاج سيد احمد، "الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية 2000-2005" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا)أغسطس 2006.

9- المنجي العسكري، بهاء الدين، إدارة التغيير في منظمات الأعمال : التجربة الماليزية. رسالة ماجيستير، في العلوم الإدارية الأكاديمية بالدانمرك، قسم العلوم الإدارية كوبنهاجن، 2010.

ج-المواقع الإلكترونية:

10-القاسم وعد الله، إسراء، الطائي على، بسام" الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، **مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد**، المجلد الخامس، العدد العاشر، أيار 2013.[https : //www.iasj.net/iasj/download/f69c04fe0ac7c050

11- الحزناوي محمد، " شريك أعمال الموارد البشرية الفكرة والمهام"[https : //www.linkedin.com/pulse/-mohammed-alhaznawi/ ?originalSubdomain]

12- ماشي عدنان، لعبيدي والي، الإصلاح الإداري طريقنا للتغير [https : //kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads]

13–محمد حسان، محمد، " بدايات الإصلاح الإداري". مقال تم نشره في 18 ديسمبر 2014 على الموقع الإلكتروني [http : //mhassan037.blogspot.com/2014/12/blog-post_81.html]

14–سعيد، سمية، جبارة، صديق، "نماذج https : //sudanile.com] 23 نوفمبر 2023. إدارة الموارد البشرية التطور والحداثة" [1]

ثانيا ـ المراجع باللغة الأجنبية:

A- OUVRAGES :

15-Autissier, David, Moutot, Jean Michel**, la boite à outils de la conduite du changement**. Editions : DUNOD, Paris, 2013.

16-Autissier, David et autres, **conduite du changement : concepts clés 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs**.3eme édition. Editions : DUNOD, Paris, 2018.

17- Yassine, Wissam, Autissier, David, Moutot, Jean Michel, **la conduite du changement : changer de conduite. Fiche de lecture UE : organisation et systèmes d'information**. Master en sciences de gestion, mention management, spécialité prospective, stratégie et organisation. Editions : DUNOD, 2007.

18-Emilie, Dubé, « la gestion du changement dans une démarche de développement durable : conception d'un outil destiné aux PME Québécoises ».Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et D.D pour le grade de Maitre en environnement, université Sherbrooke, maitrise en environnement, Sep 2014.

B-SITES ELECTRONIQUES :

19- Aubert Lotarski, Angéline, « Agir en situation de complexe. Note de synthèse 1.la conduite du changement. INAS, VMH »[https: //www.ih2ef.gouv.fr/sites/default/files/2020-07/agir-en-situation-complexe---note-1-la-conduite-du-changement-772.pdf].

20-C.C.M, « conduite du changement- introduction». **encyclopédie** entreprise »[https: //web.maths.unsw.edu.au/~lafaye/CCM/conduite-changement/conduite-changement.htm].

21-Experligence, « La résistance au changement : un facteur humain » [https: //www.experligence.com/resistance-changement-facteur-humain/.]

22-Gladwel, Malcom l, **le point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses ?.**Editions : Flammarion, Paris, 2012, 2016, **[** https: //excerpts.numilog.com/books/9782081380295.pdf].

23-Mitre, Patricia, « pratiques de la conduite du changement » **Fiche de lecture** Cycle C1 Développement des systèmes d'organisation, CNAM : Paris, 2003/2004, p 5.[https: //www.usj.edu.lb/qualite/docs/c74d97b01eae257e44aa9d5bade97baf.pdf].

24-Rio, Jean Luc, , « la Roue du changement (Rosabeth Moss Kanter) »[https: //www.changement.pm/blog/rosabeth-moss-kanter/.]

25-Tedongmo, Henri, Bapes Ba Bapes, Yves, « influence sociale et leadership dans la direction des personnes études de cas au Cameroun »sociologie[https: //journals.openedition.org/sociologies/3204.]

26- Zahaf Wahiba, Benyahia-Taibi, Ghalia, « le concept de résistance au changement organisationnel : cadre théorique d'un phénomène humain ».[https: //www.asjp.cerist.dz/en/article/172626].

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل التغيير لدى كورت **لفين kurt Lewin**	**25**
02	نموذج شريك الأعمال ل "**ديف اولريش**"	**42**
03	منحنى التغيير (الهبوط والصعود)	**51**
04	منحنى مستويات المقاومة من الإنكار إلى الاندماج	**53**

فهرس المحتويات

العنوان..... الصفحة

مقدمة..... 1

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي..... 5

أولا– مفهوم التغيير التنظيمي 5

ثانيا–المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي..... 12

ثالثا–مفهوم إدارة التغيير التنظيمي..... 19

المحور الثاني: النماذج النظرية لإدارة التغيير التنظيمي..... 23

أولا–النموذج السوسيولوجي ل كورت ليفين (1940–1950) 23

ثانيا– نموذج العجلة ل روزا بيث موس كانتر 1970–1980) 27

ثالثا– النموذج التسييري لـ "جون كوتر" (1996)..... 30

رابعا– النموذج الداخلي لإدارة التغيير ل "دافيد اوتيسييه" و"جان ميشيل موتو" (2003) ... 35

خامسا– نموذج نقطة التحول ل مالكوم جلادويل (2012–2013) 37

المحور الثالث: إدارة التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية: نموذج "ديف اولريش". 39

أولا- مفهوم شريك أعمال الموارد البشرية..... 40

ثانيا- أدوار شريك الأعمال 41

المحور الرابع: فواعل إدارة التغيير التنظيمي 43

أولا– الفريق المكلف بإدارة التغيير 43

ثانيا– شبكة التغيير وخط قيادة التغيير..... 44

ثالثا– الجهة الراعية للمشروع 45
المحور الخامس: مراحل إدارة التغيير 46
أولا– مرحلة التشخيص 46
ثانيا– مرحلة التدخل 47
ثالثا– مرحلة قيادة التغيير 47
المحور السادس: التغيير التنظيمي وإدارته في ظل المقاومة 48
أولا–مفهوم مقاومة التغيير 48
ثانيا–مسار مقاومة التغيير وإدارته 50
خاتمة 54
قائمة المراجع 55
جدول الأشكال 59
فهرس المحتويات 60