

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: التسيير الاستراتيجي

التغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية في فندق AZ مونتانا بخروبة بولاية مستغانم

تحت إشراف:

الدكتور/ خليفة الحاج

من إعداد الطلبة:

- مكمش شهرزاد
- مناد إيمان

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حمودة يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	معارفية الطيب	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات:

الصفحة	العناصر
أ	فهرس المحتويات
ج	فهرس الأشكال
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الملاحق
و	الشكر والتقدير
ز	الإهداء
ح	الإهداء
1	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل لإدارة التغيير
6	تمهيد للفصل الأول
7	المبحث الأول: نبذة عن إدارة التغيير
7	المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه وأسبابه
13	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير وأهميته وأهدافه
16	المطلب الثالث: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها ومراحلها
18	المطلب الرابع: أساليب إدارة التغيير وأهميتها
20	المبحث الثاني: قيادة التغيير
20	المطلب الأول: أنشطة قيادة التغيير
21	المطلب الثاني: أبعاد قيادة التغيير
22	المطلب الثالث: الخصائص الواجب توفرها القيادة لإنجاح التغيير
24	المطلب الرابع: دور قيادة التغيير في بناء المنظمات الجديدة
25	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
25	المطلب الأول: أسباب مقاومة التغيير
26	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير
27	المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير
29	المطلب الرابع: العوامل التنظيمية التي تساعد على التغلب على مقاومة التغيير
30	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية
32	تمهيد الفصل الثاني
33	المبحث الأول: نبذة عن التغيير الاستراتيجي
33	المطلب الأول: ماهية التغيير الاستراتيجي وخطواته

36	المطلب الثاني: مستويات التغيير الاستراتيجي
37	المطلب الثالث: نماذج التغيير الاستراتيجي
40	المطلب الرابع: أهمية وأهداف التغيير الاستراتيجي
41	المبحث الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي
41	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
44	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي
46	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للتقانة
47	المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
50	المبحث الثالث: دور مجالات التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية
50	المطلب الأول: دور تغيير الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الاقتصادية
52	المطلب الثاني: دور تغيير الهيكل التنظيمي في تطوير المؤسسات الاقتصادية
53	المطلب الثالث: دور تغيير التقانة في تطوير المؤسسات الاقتصادية
54	المطلب الرابع: دور تغيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الاقتصادية
56	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في "فندق AZ مونتانا بخروبة"
58	تمهيد الفصل الثالث
59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة "فندق AZ مونتانا بخروبة"
59	المطلب الأول: نشأة المؤسسة "فندق AZ مونتانا بخروبة"
63	المطلب الثاني: نظام المعلومات والإدارة في "فندق AZ مونتانا بخروبة"
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـ "فندق AZ مونتانا بخروبة"
65	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل إجابات الأفراد والاستبيانات
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان
70	المطلب الثاني: إيجاد صدق الاتساق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي
73	المطلب الثالث: إيجاد sig و R-carrée
74	خاتمة الفصل الثالث
75	الخاتمة العامة
77	قائمة المراجع
84	ملخص باللغة العربية
85	ملخص باللغة الأجنبية

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
الشكل رقم 1	عناصر التغيير	08
الشكل رقم 2	أبعاد قيادة التغيير	21
الشكل رقم 3	مفهوم الهيكل التنظيمي	44
الشكل رقم 4	مفهوم الموارد البشرية	47
الشكل رقم 5	الهيكل التنظيمي	64

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
23	خصائص قادة التغيير	الجدول رقم 1
27	استراتيجيات مقاومة التغيير	الجدول رقم 2
42	عناصر الثقافة التنظيمية	الجدول رقم 3
66	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول لأسئلة الاستبيان	الجدول رقم 4
67	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني لأسئلة الاستبيان	الجدول رقم 5
68	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث لأسئلة الاستبيان	الجدول رقم 6
69	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع لأسئلة الاستبيان	الجدول رقم 7
70	جدول الاتساق الظاهري	الجدول رقم 8
71	جدول الاتساق الداخلي	الجدول رقم 9
73	جدول R-carrée	الجدول رقم 10
73	جدول sig	الجدول رقم 11

جدول الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق
81	الهيكل التنظيمي ل فندق AZ مونتانا بخروبة
82	الاستبيان

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه والذي بذكره تطمئن القلوب، الذي أمرنا بالقوة والصبر وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل " الدكتور خليفة الحاج " على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وإرشاداته القيمة.

كما لا ننسى أستاذنا " الدكتور بن حمودة " الذي ساعدنا ومد يد العون ولم يبخل علينا بنصائحه طيلة فترة إعداد المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل موظفين في " فندق AZ مونتانا" وخاصة مدير الموارد البشرية " بن خروبة أبو بكر الصديق" الذي قدم يد المساعدة من أجل إتمام الدراسة الميدانية للبحث.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقا إلى لجنة المناقشة الموقرة ونشكر حضورهم للمشاركة في إثراء جوانب البحث.

وإلى كل من زرع فينا بذرة الاجتهاد وروح المثابرة أساتذتنا الكرام، ورئيس قسم علوم التسيير وكل إدارات القسم وعمال المكتبة وإلى والدينا اللذان دعمانا في هذا العمل.

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

«جزاكم الله كل خير»

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية أما بعد أهدي عملي هذا إلى:

إلى من قال فيهما عز وجل: " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً "

صدق الله العظيم

إلى التي قال في حقها صلوات الله عليه وسلامه أمك ثم أمك ثم أمك، إلى نبع الحنان والحياة، إلى الشمعة التي تنير حياتي، إلى التي تشقى لتسعدني وتتعب لتريحني، إلى التي لا تعرف الملل ولا الضجر، إلى التي ألبستني ثوب الإدارة والمنافسة والتحدي وأهدتني نور السعادة والأمل إلى " والدتي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أعلى الناس سندي ومعيني ومرشدي في الحياة، إلى القلب الواسع اتساع البحر والصابي صفاء السماء في ليلة البدر، إليك " أبي الغالي " مثلي الأعلى وقدوتي الذي عان من أجل تنشئتي وتقويمي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أطيب وأحن قلب في الدنيا إلى من بفضلها ومن أجلها وصلت إلى هذه المرحلة وحرصاً وتمنياً أن أبلغ هذا المستوى إلى والدي الكريمين " أبي الحبيب أمي الحبيبة "، فأشكر الله أنهما موجودان في حياتي.

إلى من يقاسموني الحياة، إلى من رسمت الفرحة على شفاههم بنجاحي أخواتي " هاجر، كوثر " وإخوتي " يوسف، حمزة أنيس"، وإلى كل عائلتي.

إلى صديقة دربي ورفيقة مشواري "شهرزاد" التي قاسمتني لحظات البحث وتعبه.

إلى كل صديقاتي، وإلى كل من أحبه، وإلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ومشواري الجامعي.

إيمان

إهداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله لما فيه من الصلاح والنجاح وأول من أشكر من خلال هذا العمل الله سبحانه وتعالى الذي يسر لي للقيام بهذا العمل المتواضع ووفقني.

وكذلك إلى أعظم وأروع وأجمل من أعيش لأجلها في الوجود، إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشاؤها قبل يديها إليك يا ملكتي ومصدر إلهامي، إليك من يسري حنانها في عروقي وينبض حمها في قلبي إلى " أمي حبيبتي " حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي لم يبخل بعطائه اللامتناهي وتوجهاته إلى الذي لطالما أسندت عليه ظهري إلى من ضحى من أجل سعادتني ومنحني كل ما يملك، الذي يدفعني دائما إلى الأحسن " أبي العزيز " حفظه الله وأطال في عمره.

إلى زميلتي " إيمان " التي رافقتني خلال مشواري الدراسي وقاسمتني تعب هذا العمل.

إلى كل عائلتي، إلى كل الصديقات والأحباب.

مني كل المحبة والتحية والسلام، إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي، لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

شهرزاد

مقدمة عامة:

في ظل التطور السريع أصبح التغيير أمراً حتمياً، رغم أنه لا يمكن اعتبار إشكالية التغيير موضوعاً حديثاً فهي كانت موجودة في تسيير المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أحد المكونات إلا أنها أصبحت تشكل اليوم الأساس والجوهر فقد صار التغيير يشكل حلاً لإدارة التطورات التي تواجهها المؤسسة من أجل البقاء والاستمرار، حيث أن التساؤل حول وجوب التغيير من عدمه أصبح غير وارد الآن فقد استبدل بكيفية قيادة التغيير.

إن قيادة التغيير تلعب دور مهم في تطبيق التغيير فهي ليست بالأمر السهل فصعوبة التغيير تظهر عن البدء في تطبيقه لأن إقناع الأفراد بتقبل ثقافة جديدة أو إضافة تكنولوجيا جديدة أو إحداث أي تغيير آخر أمر معقد للغاية فعملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك وإلا تنشأ عنه ما تسمى بمقاومة التغيير التي تعيق وتعرقل التغيير وقد تؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل برامج التغيير إذا لم تجد المؤسسة كيفية للحد منها ومواجهتها لذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تقود التغيير بشكل مدروس للوصول إلى أهدافها المرجوة.

امتد التغيير في المؤسسات الاقتصادية ليصبح أكثر شمولاً ليؤدي إلى ظهور التغيير الاستراتيجي الذي يعتبر جذرياً وشاملاً وتطور الاهتمام بهذا الأخير مع التغيرات السريعة للبيئة التي تنتهي إليها المؤسسة كالتغيير في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... الخ وتزايد حدة المنافسة، كل هذا جعل المؤسسات الاقتصادية مجبرة على التكيف مع كل مختلف هذه التغيرات البيئية فقد صار التغيير يشمل ثقافتها التنظيمية وهيكلها ومواردها البشرية واستعمال تقنيات وتكنولوجيا جديدة،

بينما في الجانب الميداني فقد لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى التغيير الاستراتيجي وخاصة تلك التي تسعى إلى التطور باستمرار والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات فهي مطالبة بإحداث التغيير الاستراتيجي لأن هناك قوى وأسباب منها داخلية وأيضاً الخارجية تدفعها لذلك، لذلك كانت مجبرة على تطبيقه لضمان بقائها والاستمرار في التطور.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة إدارة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ماذا نقصد بالتغيير وما هي أسباب مقاومة التغيير؟
- 2- ماذا نقصد بالتغيير الاستراتيجي وما هي خطواته؟
- 3- ما هو دور مجالات التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية العامة وبهدف تسهيل الإجابة عليها نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساساً ومنطلقاً لمعالجتنا للموضوع المقترح:

الفرضية 01:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية 02:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

وفي هذا الصدد نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم حول التغيير وإدارة التغيير.
- توضيح مختلف مفاهيم الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي وكيفية إرسائه داخل المؤسسة.
- إبراز دور وعلاقة التغيير الاستراتيجي بتطوير المؤسسات الاقتصادية.
- الوقوف على واقع فندق AZ مونتانا وتطبيقها للتغيير الاستراتيجي بناء على استراتيجيتها ومركزها التنافسي.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري عن التغيير عامة والتغيير الاستراتيجي خاصة وتوضيح العلاقة بين تغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- يتناول الموضوع التغيير الاستراتيجي الذي يعتبر أحد السمات الرئيسية للمجتمعات المعاصرة
- المؤسسات الاقتصادية تحتاج لمواكبة التغيرات لتستمر في التطور والبقاء.

منهجية وأدوات الدراسة:

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل موضوعنا المتمثل في معالجة وتحليل مفهوم التغيير الاستراتيجي ومحاولة إبراز دوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على الاستبيان الذي تم تحليل معطياته من خلال استخدام برنامج SPSS.

صعوبات الدراسة:

صادفنا خلال بحثنا جملة من الصعوبات منها:

- قلة المراجع والمصادر العلمية.
- صعوبة جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالدراسة.
- النقص الفادح في الدراسات السابقة التي عالجت ذات الموضوع.

سبب اختيار الموضوع:

السبب الرئيسي لاختيارنا هذا الموضوع هو ميولنا للمواضيع الجديدة التي لم يتم التطرق إليها من قبل والتي تثير اهتمام المجتمع بصفة عامة والباحثين بصفة خاصة.

وكذلك اخترنا الموضوع لأنه موجود في الواقع العملي عكس بعض المواضيع التي تدرس لكن نجد شيء آخر في الواقع العملي بعيد تماما عن ما قمنا بدراسته ولكن هذا الموضوع موجود وتعمل به كل المؤسسات.

الدراسات السابقة:

- مجلة من إعداد (طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، 2008، ص ص، 60-77): "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل ب " الروتيني، المحدود، الجذري، وإعادة التوجه التنظيمي" في الأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبيان على 31 فرد من الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالاعتماد على معاملات الارتباط والانحدار البسيط وتوصلوا في الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يزداد بزيادة التغيير الاستراتيجي.
- مجلة من إعداد (قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني وعبد السلام إبراهيم عبيد، 2009، ص ص، 53-70): محددات التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة الجديد، حيث قدم الباحثون نموذجا تكامليا لتحليل وتشخيص العوامل المحددة للتغيير الاستراتيجي وفق نظرية التوافق الاستراتيجي بتحليل نتائج الارتباط والانحدار لبيانات 35 استبيان حيث توصلت الدراسة إلى أن المحددات السبعة لنظرية التوافق الاستراتيجي والمتمثلة في الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، المهارات، نمط القيادة، القيم المشتركة، العاملون تعتبر مؤشرات جيدة للتنبؤ بمستوى فاعلية التغيير الاستراتيجي.

هيكل الدراسة:

للولصول لإجابة على تساؤلاتنا وعلى الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، لجأنا إلى تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين للجانب النظري والثالث للجانب التطبيقي، تنصدهما مقدمة وتنهيهما خاتمة وكذلك ملخص مع أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

خاص بإدارة التغيير يتضمن مفهوم التغيير أنواعه، أسبابه، أهميته، استراتيجياته وأهدافه. وكذلك يتضمن تعريف إدارة التغيير، خصائصها، مراحلها، أساليبها، وأهميتها. وتطرقنا كذلك في الفصل الأول إلى أنشطة قادة التغيير، أبعادها، الخصائص الواجب توفرها القيادة لإنجاح التغيير، ودور قيادة التغيير في بناء المنظمات الجديدة. ويتضمن أيضا أسباب مقاومة التغيير، أشكالها، واستراتيجياتها، والعوامل التنظيمية التي تساعد على التغلب على مقاومة التغيير.

الفصل الثاني:

خاص بالتغيير الاستراتيجي تعريفه، خطواته، مستوياته، نماذجه، أهميته، أهدافه، ومجالاته وكذلك دور مجالاته في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث:

خاص بالجانب التطبيقي وكيفية إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على فندق AZمونتانا بخروبة-مستغانم-التي قمنا فيها بالتريص.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/01/28 إلى 2022/03/28.
- الحدود المكانية: أقيمت الدراسة بفندق AZمونتانا، الواقعة بخروبة ولاية مستغانم.

الفصل الأول: مدخل لإدارة التغيير

تمهيد:

العالم بطبيعته متغير ومتجدد حيث أن هناك قاعدة حتمية وهي أن كل شيء يتغير ابتداء من الإنسان، حيث يجب عليه أن يتماشى مع سرعة التقدم التي تمس مختلف المجالات التي نحتاجها في الحياة، كما أننا نعيش اليوم في زمن سريع وتنافسي يهدف إلى التغيير من أجل الارتقاء إلى مستويات أعلى، إما من ناحية الدول أو المنظمات وكذلك لمواجهة القوى المؤثرة فيها أو في عملها.

حيث يمكن أن يأتي هذا التغيير كاستجابة لمتطلبات جديدة أو نتيجة لنظام إداري جديد يسيره قادة التغيير لكونها موجودة ضمن محيط تنافسي.

حيث أن التغيير بدوره يقضي على مشاكل المجتمعات والمنظمات لأن المنظمة تعتبر نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الخارجية والداخلية، وتكون عملية التغيير داخل المنظمة ناجحة إذا تلقت تجاوب الأفراد بالقبول حينها تظهر قدرة قادة التغيير ومهارته في إدارة المنظمة وتجنّبها مخاطر تنظيمية، مما لا شك أنه غالباً ما يتعرض لعراقيل مقاومة التغيير التي تكون من طرف أفراد المنظمة، وهذا ما سنراه بالتفصيل في الفصل الأول.

المبحث الأول: نبذة عن إدارة التغيير

تطرقنا في هذا المبحث إلى نبذة عن إدارة التغيير بصفة عامة حيث يحتوي على مفهوم التغيير وأسبابه وأنواعه وأهميته وأهدافه وغير ذلك من العناصر التي تعرفها عن التغيير، وكذلك تطرقنا إلى ماهية إدارة التغيير وأهميتها وغير ذلك من العناصر التي تقربنا من معرفة إدارة التغيير وكل هذا سنعرضه في المبحث الأول بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه وأسبابه:

يتمثل هذا المطلب في مفهوم التغيير وأنواعه وأسبابه:

1_ مفهوم التغيير:

تعددت مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين من هذه التعاريف:

1- فعرفه (Lusher et Al): «بأنه انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل».

2- وعرفه (Stephen P. and Timothy A): «بأنه التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي،

التكنولوجيا) وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير»¹

3- أكد Louart.P أن عملية التغيير لا تتم بشكل عشوائي بل تعتمد على تشخيص الحاضر لتحديد

الأهداف المستقبلية مع حصر الإشكاليات الحالية وهو يشمل على:²

• الأفراد (المعارف والسلوك)

• المنظمة (العلاقة بالمحيط، التكنولوجيا، الأساليب).

4- عرفه ريتشارد روير: " عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية

واقصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع."³

تعريف شامل وبسيط للتغيير:

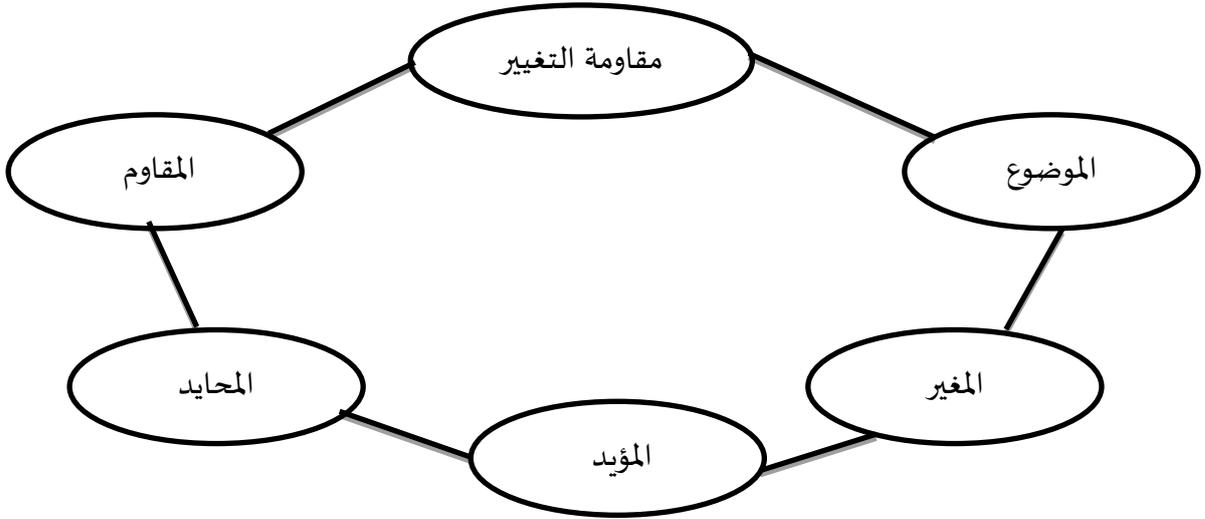
هو عبارة عن نشاط يتضمن إحداث تحولات في بعض أو جميع عناصر المنظمة أي التحول من واقع الحالي إلى واقع آخر منشود مستقبلي يرغب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة بأساليب وطرق معروفة لمواجهة القوى المؤثرة في المنظمة وهذا بغرض تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى تعود بالنفع على المؤسسة والفرد.

¹- سيد هارون، "استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، المجلد 49، العدد 4، سنة 2019، ص 554.

²- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، سنة 2006، ص 46.

³- بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحيداد، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، سنة 2014، ص 28.

شكل رقم 1: عناصر التغيير



المصدر: مراد زايد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مؤسسة، المجلد 3، العدد 3، سنة 2014، ص 73.

التعليق:

يتمثل الشكل رقم 1 في عناصر التغيير حيث تتمثل في 6 عناصر هي:

الموضوع، المغير، المؤيد، المحايد، المقاوم، مقاومة التغيير

- حيث تتأثر هذه العناصر عند إحداث التغيير وتحتاج لدراسة لإنجاح التغيير الحاصل، كل عنصر من العناصر المذكورة يؤثر بطريقة ما وبدرجة محددة فمثلا المؤيد والمحايد لا يعرقلان التغيير مثل ما يفعل المقاوم ومثلا لا تكون مقاومة التغيير قوية إذا كان الموضوع مألوفاً.

2-أنواع التغيير:

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم الإداري على وجود نوعين من التغيير لا بد من التفرقة بينهما حسب المعايير المعتمدة في ذلك، ونبدأ بالتغيير حسب معيار التخطيط بحيث لا بد أن نميز بين نوعين من التغيير، تغيير عشوائي وآخر مخطط.

1-1-التغيير المخطط:

هو اتفاق مسبق بين جميع الأطراف في المؤسسة على إجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات وتحليلها طريقة تطبيقها ومتابعة أثارها والتدخل لتحسين مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سابقا كما يتم بالفعالية ونابع عن قصد إداري.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل والتي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير و صناعته و هم فعلا القادة المستقبليون أوضاع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يحولون تلك الرغبات إلى حقيقة واقعة، من خلال الحرص بصورة مستمرة على مواجهة الظروف أو المواقف التي تتميز بالاستمرارية في التغيير بمزيج من الإجراءات الوقائية و المتوازنة، تجمع بين الأمدن الطويل والقصير في أفضل الصور والأشكال¹.

1-2-التغيير العشوائي:

يعرفه موسى اللوزي بأنه: التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة، كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف. و يعتبر التغيير العشوائي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك، و الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية هي إدارة المشاكل و التي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة و أقل من التكلفة و الجهد المبذول، و حين تنقضي الأزمة تعود إلى حالة السكون، و المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب عرضة للتهديدات الخارجية لأنها عاجزة عن استغلال فرص النجاح و لا تتمتع ببعد النظر و التخطيط الاستراتيجي للتعويض بالضغوط و التهديدات.

ويمكن للتغيير أن يكون ماديا و يشمل الهياكل المادية كالتغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير التكنولوجي، الذي يمس الوسائل المستعملة و التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم أو التغيير المعنوي النفسي أو الاجتماعي و الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التكوين و التنمية، و قد يكون التغيير شامل لكل المجالات في المؤسسة أو يقتصر على جانب معين دون الجوانب الأخرى، كما يؤدي التغيير الجزئي في بعض الأحيان إلى حالة عدم التوازن، بحيث يتطور جانب معين و يبقى آخر مما يقلل من فاعلية التغيير، و هناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، حيث يعد التغيير بسيطا

¹- سليم العايب، نوال زواوي، "مجلة استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 2،

العدد 29 الجزء الثاني، الجزائر، سنة 2016، ص 170-173.

إذا كان على امتداد مدة زمنية معينة و بطريقة منتظمة و تدريجية أما إذا كان التغيير مفاجئ و عارض ويستغرق مدة طويلة، و كانت ميزته ترك آثار واضحة على كافة المؤسسة فهو تغيير جذري، كما يمكن للتغيير أن يكون مفروض بالقوة على العاملين أو بمشاركتهم و رضاهم.

2-2 التغيير حسب درجة الشمولية:

يشتمل على كامل أو معظم الجوانب في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجز عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبيا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

2-3 التغيير كأساس التصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يضم الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول النسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الحديثة من صقل لمهارات العمال والتي تسمى علم النفس بالأرغونوميا.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك الموظفين يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا

2-4 التغيير حسب درجة سرعته:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء التدريجي، فالأول يمتاز بالسرعة نظرا لطبيعة الظرف المؤدي للعملية إذ يحصل نتيجة للتطور والتغيير الدائم في رغبات وحاجات المستهلكين مثل: الذوق، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما يميزه في المنظمة وبشكل بطيء.

2-5 هناك تغيير مفروض أو بالمشاركة:

المفروض يكون من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وغالبا ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون من نصيب تدخل العمال محددًا يصاحبه الرضا والمشاركة في التخطيط.¹

2-6 التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيفي يوجد التغيير التنظيمي السطحي، و آخر جذري راديكالي فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد مدة معينة و بطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته بواسطة الاستمرارية و التطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائية و استغراقه لمدة طويلة و يترك آثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في

¹ - سليم العايب ونوال زاوي مرجع سابق ذكره ص ص 170-173

المحل التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية، بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي، وتسمح بتجزئته إلى أربعة أنواع وهي:¹

أ-تغيير على مستوى المنظمة:

يتميز هذا النوع بشموليته إذ يشمل كل العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استعمال المسموحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.

ب-التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:

هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف، اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

ج-التغيير على نمط العمل الفردي:

يعتمد هذا النوع على إتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة عن طريق الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

د-التغيير في العلاقات الشخصية:

يتم هذا النوع من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها وظيفة يشغلها الفرد مدى الحياة، إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى هناك عدة تغييرات قد تكون:

- في محتوى المهنة.
- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
- تغيير من خلال المس بـمداخل الأفراد.
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية.
- تغيير في القيم السائدة واستبدالها بأخرى.

¹- سليم العايب ونوال زاوي مرجع سبق ذكره، ص 170-173

5- أسباب التغيير:

ذكر القيروتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير حيث تتمثل أسباب التغيير فيما يلي:¹

1- التطور الذي يحصل على الأساليب المستعملة في العمل.

2- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.

3- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

4- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة والخاصة.

5- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

6- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.

7- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

8- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

¹- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، سنة 2009م.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير وأهدافه وأهميته

نقدم في هذا المبحث استراتيجيات التغيير وأهدافه بشكل مفصل.

1 أنواع استراتيجيات إعادة التغيير:

تتمثل استراتيجيات إعادة التغيير فيما يلي:¹

1- استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم **Stratégies Standards and e-learning**: تركز هذه الأخيرة على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الممارسة والأسلوب القديم.

2- استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجيات الرشد والتطبيق العملي **Empirical-Rational**: الافتراض الأساسي الذي تركز عليه هذه الاستراتيجية، أن الإنسان راشد وعقلاني وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به. وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة عند البدء في عملية التغيير حيث يكون الموظفون في مرحلة الإحساس بالخوف والشعور بعدم التأكد وذلك من خلال استراتيجيات اتصال مكونة من ثلاثة مراحل أو أجزاء:

1-2- مرحلة قبول التغيير: تستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة لعدم الأخذ به.
2-2- مرحلة وضع الإطار: يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين.

2-3- مرحلة التنفيذ: وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال المتواصل والدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج السيئة الناجمة عن التغيير

2-3-3- مرحلة الحفاظ على مكتسبات التغيير: تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين معناه من خلال هذه الاستراتيجيات المستعملة يرتبط بسلوك إداري يؤدي إلى تنفيذها وتحقيق النتائج المتوقعة والمسطرة.

3- استراتيجيات الإكراه / القسر **Power-Coécrive**: تتضمن استعمال القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير فهذا الأخير يُفرض على العاملين بدون معارضة بالقوة وعند مقاومة لهذا التغيير تستعمل العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم.² حيث تنقسم استراتيجيات القوة القسرية إلى:

أ- القوة من خلال المنظمات السياسية: من خلال إصدار التشريعات والقوانين كأداة لإحداث التغيير.

ب- القوة غير العنيفة: أي يتم إحداث التغيير بطرق الأعمال السلمية.

¹- هارون سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 556-557

2-أهمية التغيير:

إن وجود المؤسسة ضمن محيط مفتوح يجعلها تؤثر وتتأثر في البيئة الخارجية، ولما كانت هذه الأخيرة دائمة التغيير فعلى المنظمة الاستجابة والتكيف مع هذا التغيير ونبرز أهميته من خلال ما يلي:¹

- الأفراد: لقد تغيرت النظرة التقليدية للفرد الذي كان يعتبر كعنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد رأس المال، إلى نظرة جديدة جعلته يحتل الصدارة بزيادة انتشار أساليب تعتمد على الجودة والخدمة المميزة وتمكين العاملين والأداء المقارن **Benchmarking** وغيرها من العمليات التي تتطلب الفرد كمشارك في إدارة أعمال المنظمة، وليس كعنصر في مرتبة العناصر المادية الأخرى.
- العالمية: انصب اهتمام المؤسسات سابقا على الحصول على أسواق جديدة بالاشتراك مع مؤسسات أخرى عالمية إلى الاهتمام بتطوير وتحسين المنتجات والخدمات مع التركيز على النمو والانتشار.
- القيادة: تمثل الأهمية في تغير الكثير من المهام على مستوى القيادة، والتي تحولت من التخطيط الاستراتيجي إلى قيادة تعتمد التطوير الاستراتيجي من القاعدة إلى القمة، وإعطاء الاتصال أهميته يجعل المديرين التنفيذيين في تواصل دائم ومستمر بالعملاء والعمليات للوصول إلى قائد صاحب رؤية مستقبلية.
- المنظمة: لقد سادت النظم الهرمية ومركزية المؤسسة على السلطة الأمر ورسمية العلاقات لفترة طويلة، ولكنها تغيرت وأصبحت اليوم لا تتفق مع تغيرات المحيط وهو ما أدى إلى ظهور التنظيمات الأفقية المعتمدة على العمل الجماعي في مجموعات صغيرة وعلى لامركزية القرارات.
- الأسواق: تطلب الوضع الحديث تغيير كل المنطلقات السابقة وذلك من خلال التركيز على أسواق معينة، ونزول المسوقين إلى الميدان، واعتماد استراتيجية الانتشار مع الثبات في السوق.
- التصنيع: لقد تغيرت نظرة التصنيع من النظرة الآلية والكمية للإنتاج وإهمال الفرد وعنصر الجودة وتخفيض التكاليف إلى نظرة الاهتمام بالعائد في الأجل القصير وإعطاء الأولوية للفرد قبل رأس المال
- والأنترنيت وما لها من تأثير على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط واعتبار الجودة والتميز مفتاح النجاح.

¹ - د.عياش قويدر، إبراهيمي عبدالله، " إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، المجلد 4، العدد

1، جامعة الأغواط، سنة 2013، ص ص 164-165

3-أهداف التغيير:

إن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات العامة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا (إدريس، 2001) ويرى (ماهر، 2005) أن عملية التغيير تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف من بينها:¹

-الفحص المستمر لنمو أو تراجع المنظمة، والفرص المحيطة بها، وتطوير أساليبها للتخلص وعلاج مشكلاتها.

-زيادة الثقة والالتزام والتفاعل بين أفراد المنظمة والزيادة من ممارسة انضباطهم الذاتي.

-زيادة حماسة أفراد المنظمة، وقدرتهم على تأصيل الصفات المميزة لهم ولجماعاتهم وإدارة إنتاجها وعملها، وخلق مناخ مناسب للتغيير والتطوير الإداري وتحسين الأداء وزيادة الاعتماد التنافسي.

¹- محمد علي عبد الحميد سعد، "العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، المجلد 51، العدد 2، المكان بمحافظة الدقهلية، سنة 2021، ص ص 669-670.

المطلب الثالث: ماهية إدارة التعريف وخصائصها ومراحلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية إدارة التغيير وخصائصها ومراحلها.

1- تعريف إدارة التغيير:

عرفها Kotler 1997: " تحتاج إدارة التغيير إلى خلق حالة من الإحساس بعدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الحقيقية في الانتقال من الوضع إلى وضع مستقبلي مختلف يحقق التطلعات والأهداف والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية ".¹

عرفها Hiatt and Creasey 2010: "تعتبر إدارة التغيير عن فلسفة أو مجموعة المهارات التي تساعد الأفراد والجماعات على نقل المنظمة من حالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بعملية التغيير".¹

2- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، تتمثل في:²

- 1- الاستهدافية: يجب أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق ومربوط بإطار زمني معين.
- 2- الواقعية: يجب أن يكون التغيير مرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها.
- 3- التوافقية: يجب أن تكون أهداف عملية التغيير متوافقة مع رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- 4- الفاعلية: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا وتكون قوي مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون جميع الأطراف، ليكون العمل جماعيا، ويلتزم به كافة قوي التغيير.
- 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.
- 7- الرشد: استعمال العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.
- 8- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يجب أن يسعى التغيير إلى التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

¹- محمد علي عبدالحميد سعد، مرجع سبق ذكره ص 668-669

²- هارون سيد، مرجع سبق ذكره ص 555-556

3- مراحل إدارة التغيير:

تتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تطلبها إدارة التغيير وهي كما يلي:¹

أولاً: فترة الإعلام:

هي المدة الزمنية التي بموجها يدرك المدراء التغييرات الخارجية من خلال جمع ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الاستراتيجي).

ثانياً: فترة رد الفعل:

تتمثل في المدة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة، وهناك أيضا الإدارة النائمة (ليس لها نظام للترصد واليقظة) ... إلخ

ثالثاً: فترة التصميم:

يمكن القول عنها أنها تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم في هذه المرحلة اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

رابعاً: فترة التنفيذ:

يتم في هذه الفترة القيام بتجسيد الإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكاريزمية للمدراء، وكذلك المرونة الداخلية، ومختلف الحوافز.

خامساً: فترة التأثير:

في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى يقومون بالحكم على ما تم فعله وتحديد درجة تأثيره.

¹-الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، " إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، سنة 2010، ص 133.

المطلب الرابع: أساليب إدارة التغيير وأهميته

سنقدم في هذا المطلب أساليب قيادة التغيير وكذلك أهميته:

1- أساليب إدارة التغيير:

تتحرك منظمات الأعمال اليوم لمواجهة الأوضاع الحديثة وإعادة ترتيب الأمور لصالحها، باستغلال فرص قوى التغيير وتجنب التهديدات، من خلال إحداث التغيير وإدارته بكفاءة وفعالية، وعموما تستعمل إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

أولاً: الأسلوب الدفاعي:

يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي تنجم عن التغيير، وتستعمله الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك الشجاعة للإقدام عليه، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.

يتميز هذا الأسلوب بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن التغيير. حيث يعتمد من طرف المنظمات المنفعلة (Réactives) ويسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة (Step by step) حيث تتم معالجة مشكلة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى، ثم يتم تفكيكها ومعالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترميمية للأضرار الناتجة عن التغيير.

ثانياً: الأسلوب الهجومي:

هذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع وتجنب السلبي المتوقع. ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحصل مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المتوقع حدوثها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية، وهو أسلوب تتبعه المنظمات التوقعية (Anticipatives).

ويسمى هذا الأسلوب أحيانا أسلوب التغيير المستمر (Continued change)، حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها باستمرار بواسطة إدخال التعديلات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة دائمة.

ومن هنا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي، فالأول يعتمد على الترقيع لإعادة الأمور إلى نصابها، وأحيانا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الثاني يدرس الصحيح ويقبله ويتفادى الفاسد، وبذلك فهو يعد الأحدث والأفضل لضمان استمرارية المنظمة.¹

¹ - الهادي بوقلقول وبومدين بلكير، مرجع سبق ذكره ص 135 134

2- أهمية إدارة التغيير:

سنتناول في هذا العنصر أهمية إدارة التغيير حيث يتمثل فيما يلي:¹

- 1- الحفاظ على الحيوية: حيث تتمثل أهمية التغيير داخل المؤسسة أو المنظمة في التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات وهذا بهدف التخلص من روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو في حاجة دائمة إلى التعامل الجيد معه على أساس وجود فريقين أحدهما مؤيد للتغيير والتعامل الإيجابي والآخري تعامل بمقاومة ذلك التغيير.
- 3- التوافق مع المتغيرات: ينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافقها مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.
- 4- إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:
 - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق سبل وطرق إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة والتي بدورها تولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

¹- ابراهيم عز الدين، "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية"، العدد 26، سنة 2020م، ص 358 359.

المبحث الثاني: قيادة التغيير

سنقدم في هذا المبحث بعض العناصر حول قيادة التعرف كمفهومها وأنشطتها سنتطرق بالتفصيل إلى العناصر المذكورة.

المطلب الأول: تعريف قيادة التغيير وأنشطتها

سنقدم أولاً في هذا المطلب مفهوم بسيط لقيادة التغيير ثم أنشطته.

1- مفهوم قيادة التغيير

تعرف بأنها القدرة على تأثير في الآخرين وتحميسهم من خلال الدعوة الشخصية والرؤية والقيادة والوصول إلى موارد لبناء قاعدة صلبة من أجل التغيير.¹

2- أنشطة قيادة التغيير:

تتمثل أنشطة قيادة التغيير في خمس أنشطة وهي كالآتي:²

نشاط الأول: ينطوي على التحفيز، حيث يجب على القيادة أن تخلق البيئة التي تمكن الأفراد من تقبل فكرة الحاجة إلى تغيير لأن الأفراد في المنظمة يسعون للحفاظ على الوضع الراهن ويرغبون في التغيير فقط لسبب قسري.

نشاط الثاني: خلق الرؤية التي تتماشى جنباً إلى جنب مع الأنشطة القيادية، حيث تتطلب قيادة التغيير رؤية جميع القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة وقادة التغيير لهم رؤية ورؤية أساس عملهم.

نشاط الثالث: المؤسسات الاقتصادية تحتوي أفراد وجماعات لديهم القدرة على اعتراض التغيير ويعمل القائد الفعال على تحفيز التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية.

نشاط الرابع: توفير الموارد للقيام بالتغييرات وناء نظام داعم ومساند، وتطوير مؤهلات ومهارات جديدة وتنمية سلوكيات في أمس لإنجاز التغيير.

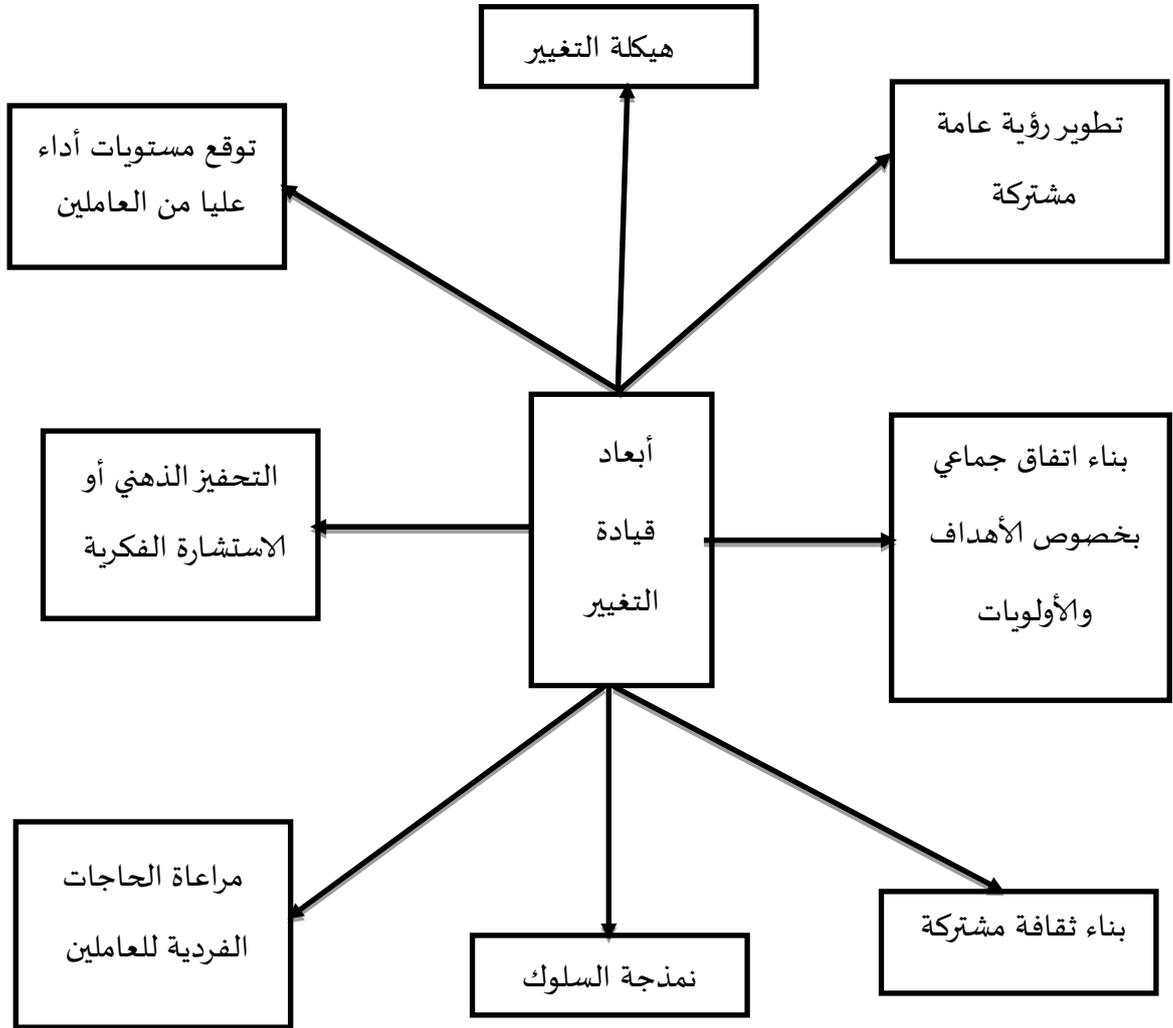
نشاط الخامس: إدارة الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة وتنطوي على خلق خطة لإدارة أنشطة التغيير بالإضافة إلى تخطيط هيكل إداري لعملية المنظمة خلال فترة الانتقال وتعريف الأفراد المهمين والجماعات الذين لابد من الحصول على التزامهم في وقت التغيير.

¹- فريد لور وكمال حمامة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على قيادة التغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، سنة 2021، ص 522

²- حماد مختار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح التغيير التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 13، العدد 5، سنة 2021، ص 532-531

المطلب الثاني: أبعاد قيادة التغيير

الشكل رقم 2: أبعاد قيادة التغيير



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار السفاء للنشر، عمان، سنة 2015، ص 294

التعليق:

يتمثل الشكل رقم 2 في أبعاد قيادة التغيير حيث تتمثل في: هيكلية التغيير، تطوير رؤية عامة مشتركة، توقع مستويات أداء عليا من العاملين، بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات، التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية، بناء ثقافة مشتركة، نمذجة السلوك، مراعاة الحاجات الفردية للعاملين.

حيث توضح هذا الأبعاد أولا صعوبة قيادة التغيير كما أن كل بعد لها أهمية كبيرة لقيادة التغيير وإلا فإن التغيير سيفشل.

المطلب الثالث: الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح التغيير

تتمثل الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح التغيير فيما يلي:¹

- 1- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات: إن نجاح عملية تغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح حيث تكون أهداف قابلة للتحقيق دون استنزاف الطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة.
- 2- القدرة على الحركة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
- 3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين.
- 4- القدرة على إحداث التغيير: على القائد أن تكون لديه القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- 5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات.
- 6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية: يجب أن يتوفر لدى الإدارة العليا القدرات والمهارات وتحديد الأهداف ضمن هذه القدرات.
- 7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: يجب أن تتوفر أنظمة تقييم مؤسسة فردية حتى يتم تحديد وتعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- 8- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: التنظيم الناجح يجب أن يتمتع بدرجة عالية من المرونة فسعي لإنجاح تغيير يتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

¹ - فريد لعور وكمال حمادة، مرجع سبق ذكره ص 522- 523

ويمكن عرض خصائص قادة التغيير بشكل أوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: خصائص قادة التغيير

الخصائص	التفصيل
الشخصية	لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه مع إمكانية إيصالها وإقناع الآخرين بها
	لديهم توجه ذهني إيجابي ومتفائل ويبحثون عن الفرصة المستقبلية فهم يؤمنون بأن المستقبل قد يحمل معه الكثير من الثروات والمنافع
	تطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع نواياهم الداخلية
	ضبط النفس فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين
	لديهم مهارات الإبداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الإنجاز والطاقة العالية
السلوكية	حسن معالجة المشكلات الناجمة عن مجهودات التغيير والتأثير الفعال في الآخرين
	القدرة على التكيف والتطلع إلى مستويات أعلى من الإنجاز والتحسين المستمر في الأداء
	الإلمام أو الفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات
الفكرية	حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج ومتابعة النتائج وعدم تجاهل ردود الفعل ومعارضة العاملين لهذا التغيير
	مستشرفين لدواعي وتوقيت التغيير ومتوقعين لأبعاده ونتائجه ومخططين لكيفيات معالجتها
	يثقون في قدراتهم ويثق بهم الآخرون مع توفر الذكاء والقدرة على ابتكار أفكار جديدة
	ينظرون إلى أي كبوة (صعوبة) على أنها خطوة تمهيدية في طريق النجاح لا على أنها نهاية الطريق

المصدر: وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد

6، العدد الخاص، سنة 2021، ص 367

المطلب الرابع: دور قيادة تغيير في بناء منظمات التغيير الجديدة

تلعب قيادة التغيير دور مهم في بناء المنظمات التغيير الجديدة حيث يتمثل دورها فيما يلي:¹

- ✓ يتمثل دور قائد التغيير في التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد بجعل الثقافة التنظيمية ثقافة للتغيير الإيجابي عن طريق التأثير التراكمي الممارس من خلال العمليات والأنظمة والعلاقات السلوكية.
- ✓ يقوم قائد تغيير بدراسة قواعد السلوك العام ومحاولة تطويرها لكون المورد البشري العصب الرئيسي في عملية التغيير وإدارتها بنجاح فيلجأ إلى تحديد مختلف الكفاءات المهنية والنظر إلى المعتقدات والقيم والمسلمات التي يتعايش بها المورد البشري داخل المنظمة.
- ✓ يقوم قائد التغيير بدراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها بالمرونة الكافية كي لا تبتعد عن الهدف الأساسي لها.
- ✓ قائد التغيير يحدد الموارد البشرية التي يمكن الاستثمار فيها وهي الموارد التي تكون على استعداد سريع لحدوث التغيير، في حين الموارد البشرية بطيئة الاستجابة يمكن لقائد التغيير منحها أعمال سطحية قليلة لأنه لا ينتظر منهم الكثير.
- ✓ الموارد البشرية المحايدة لعملية التغيير يقوم قائد التغيير بالاستفادة من رأيهم حول عملية التغيير.
- ✓ الموارد البشرية الراضية تماما للتغيير يتم الاتصال بهم لتوضيح الرؤية والتحفيز والالتزام لتنفيذ الرؤية.

¹- سعاد بشوع وحياء بن سماعيل، قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي المجلد 6، العدد 1، سنة 2018، ص 186-187

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

سنتناول في هذا المبحث مفهوم مقاومة التغيير الذي يعتبر من المفاهيم المهمة في الوقت الحالي وكذلك أسبابه كل هذا سنتحدث عنه في هذا المبحث.

1-تعريف مقاومة التغيير:

تم تحليلها من طرف العديد من الباحثين من بينهم Manfred Kets et Al سنة 1985 الذين درسوا هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يرى أن الفرد مقاوم للتطور لأن هذا يؤدي إلى زيادة القلق لديه وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانزما الدفاع التقليدية لديه، حيث يمكن أن ننسب للآخرين ما نحس به نحن كشعور بذنب مثلا أو إتباع سلوك الطفل المدلل والتظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة وبعبارة أخرى هناك آلاف الطرق للتهرب من الواقع وبأسلوب أبسط يمكننا القول " الناس يحبون ما اعتادوا عليه"¹

عرّفها ZANDER " على أنها السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغيير الحقيقية أو الوهمية"²

2-أسباب مقاومة التغيير:

تتمثل أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:³

- 1) سبب عقلائي: وتكون المقاومة ناتجة بسبب الشعور بالتقدم الموضوعي من جدوى التغيير وذلك انطلاقا من اعتماد المقارنة بين التكاليف والعوائد التي تنتج من التغيير الحاصل.
- 2) سبب عاطفي: وهذا يرجع لشعور الأفراد اتجاه هذا التغيير أو لنقل فكرة التغيير بصفة عامة وذلك بسبب الحفاظ على مصالحهم الشخصية.
- 3) سبب اجتماعي: ويتعلق بمقاومة فكرة إدخال العلاقات الاجتماعية الجديدة مع الرغبة في الحفاظ على العلاقات القائمة.
- 4) سبب سياسي: وتنتج في هذه الحالة المقاومة بسبب الاعتبارات السياسية مثلا الرغبة في المحافظة على علاقات القوة والتحالف.
- 5) سبب اقتصادي: تنتج فيه المقاومة بسبب خوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو تغيير مناصبهم إلى مناصب أقل أجرا.
- 6) زيادة أعباء الوظيفة ومتطلباتها: وفي هذه الحالة تحدث المقاومة بسبب الخوف من ازدياد الجهود والطلبات والطاقة وعدم القدرة على استيعابها بعد حدوث التغيير.

¹ الهادي بوقلقول وبومدين بلخير، مرجع سبق ذكره ص 13

² سامي بسة ويوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 1، سنة 2021، ص 125

³ فوزية خلفوني، الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 6، العدد 25، سنة 2021، ص 778

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير

هناك العديد من الأشكال مقاومة التغيير وتتمثل فيما يلي:¹

- **علنية وسرية:** إن التعامل مع المقاومة العلنية أسهل بكثير وتتمثل المقاومة العلنية في (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه)، عكس السرية والتي تكون عبارة عن (التغيب، البطء في العمل، وزيادة حجم العمل الخاطئ..... الخ) ويكون التعامل معها صعب ويرجع هذا لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد مقاومة التغيير.
- **فردية وجماعية:** بالنسبة للمقاومة الفردية تعني أن رفض التغيير يتم على مستوى محدد من الأفراد بينما الجماعية فهي عدم قبول التغيير بشكل جماعي وبالتأكيد المقاومة الجماعية تشكل صعوبة لإدارة المنظمة نظرا لتعدد المقاومين.
- **مؤقتة ومستمرة:** قد تكون المقاومة مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاعتنائهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير الذي حصل بل لرفضهم تام له.
- **إيجابية وسلبية:** تعتبر المقاومة إيجابية إذا كان التغيير سلبي للمنظمة ومعنى هذا أن الفوائد المتدفقة من التغيير أقل من تكاليف إذ أن المقاومة في هذه الحالة تمنع من الخسائر بينما المقاومة السلبية تتم عندما تكون النتائج إيجابية مقارنة بتكاليفها.
- **مسالمة وعدائية:** قد تكون مقاومة مسالمة ومعنى هذا أن أضرارها لا تؤدي إلى توقف العمل أو تعطيله تام مثلا تكون عبارة عن مشدات كلامية فقط، أما العدائية قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها وهذا النوع أكثر ضررا على المنظمة.

¹- محرز عبد الباسط وفكرون سعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 4، سنة 2019، ص 19

المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير

الجدول رقم 02: استراتيجيات مقاومة التغيير

مفهومها	الاستراتيجيات
قد تساهم هذه الاستراتيجية في التقليل من المقاومة وذلك من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير وحسب هذا الأسلوب فإن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن توضيح الحقائق يؤدي إلى تقليل المقاومة ويتحقق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي ومن أهم إيجابيات هذه الاستراتيجية هي عند اقتناع العاملين بهذه المعلومة سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما من جهة أخرى فإنه ما يعاب عليها أنها تستغرق وقت طويلا وخاصة عندما يكون عدد المعنيين كبيرا	استراتيجية التعليم والاتصال
تستخدم هذه الاستراتيجية عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الآخرين القدرة على المشاركة، ومن إيجابياتها أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير بينما تكمن الخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميما غير مناسب كما قد يستغرق وقتا طويلا	استراتيجية المشاركة والاندماج
تعتمد هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات التغيير وتقديم دعم اللازم وتوفير كل ظروف العمل المناسبة وهذا يحفز على المشاركة في برنامج التغيير، بالإضافة إلى الدعم النفسي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة ومن إيجابيات هذه الاستراتيجية أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها وسلبياتها تتمثل في أنها تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية	استراتيجية التسهيل والدعم
عندما يكون لدى العاملين أو المديرية حجة بأن التغيير سوف يضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني تقديم تنازلات لهم للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز وخدمات حتى تستطيع المنظمة التحكم بمقاومتهم، في بعض الأحيان تكون هذه الطريقة ملائمة وسهلة لتجنب المقاومة العنيفة ومن سلبياتها أنها مكلفة للغاية	استراتيجية التفاوض والاتفاق
وهي عبارة عن فن استخدام الحيل والسياسة وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما يقصد بها كذلك أنها فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات ذات أثر إيجابي على العاملين وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تتميز بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية في حالة ما شعر الموظفون بما تقوم به المنظمة من مناورة	استراتيجية المناورة والاستقطاب

<p>يمكن القول عنها أنها الإستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير فيلجأ المديرين إلى استخدام القوة/ السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير من خلال فقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على المقاومة</p>	<p>الضمني البريد والصريح</p>
---	--------------------------------------

المصدر: صارة شوابي وتركية بغداد، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسة التجارية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2017، ص ص 29-30

المطلب الرابع: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير

العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير تتمثل فيما يلي:¹

1_ التحفيز: إن التحفيز هو القوة النفسية التي تقرر سلوك الفرد في المنظمة وهو مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي هي تحديد محتوى وشكل سلوكه، إن تقديم بعض الحوافز والإغراءات للأشخاص الذي يتوقع منهم أن يقاوموا التغيير بشكل أسلوبيًا سهلًا لتجنب مقاومة كبيرة فالحوافز تساعد في جذب الموظفين للتغيير.

2_ الثقافة التنظيمية: من أسباب فشل برامج التغيير هو عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة وإن تطوير ثقافة موجبة نحو التغيير بنجاح تساعد المنظمة.

3_ الهيكل التنظيمي: هو نظام يوضح مهام المنظمة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، حيث من أسباب فشل برامج التغيير هو وجود هياكل تنظيمية جامدة غير قابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية وتتطلب عملية التغيير درجة كبيرة من اللامركزية وكذلك يعتبر الهيكل التنظيمي المدخل الأساسي لإحداث التغيير وذلك لأن كل التغييرات التي تحدث في خطوط السلطة أو تحديد الواجبات والمسؤوليات أو تحديد العلاقات بين الوظائف تؤثر بدورها على التغيير.

4_ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: من الضروري مشاركة العاملين في إدخال التغيير وذلك من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار وإعطائهم حق التوجيه والاعتراض..... الخ، حيث يترتب على هذا زيادة قبول الموظفين للتغيير، أي أنه من أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير هو مشاركة الموظفين في عملية التغيير والمشاركة هي أسلوب من أساليب معالجة مقاومة التغيير وخاصة عندما تكون المقاومة كبيرة.

5_ الأنظمة والتعليمات: تلعب دورا كبيرا حيث أنه إذا كانت جامدة تعيق عملية التغيير أما إذا كانت تتسم بالمرونة فإنها تسهل عملية التغيير وتتميز إدارة المؤسسات في الوقت الحالي بسرعة التغيير وذلك نظرا لتعقيد البيئة وكثرة المتغيرات ومن هنا فإن تطوير وتحديث التشريعات من القوانين والأنظمة يعتبر عنصر مهم في رفع قدرة هذه المؤسسات على التجديد والابتكار وهذا من شأنه يساعد هذه المؤسسات في التغلب على مقاومة التغيير.

6_ التكنولوجيا: وتتمثل التكنولوجيا في الاختراعات، البرامج، والأساليب المساعدة لحل مشاكل المؤسسة والتي تساعد في التغيير وتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال هذه التكنولوجيا، إن التوسع في التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك عندا تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات يؤدي هذا إلى إنجاح برامج التغيير كتلك المتعلقة مثلا بإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية.

¹- ياسف حسيبة، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 12،

خاتمة الفصل الأول:

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج بأنه موضوع في غاية الأهمية، وليس أمرا سهلا فهو يحتاج إلى قيادة بطريقة مثالية وإلا فإنه سيفشل وينتج عنه مقاومة تؤثر بالسلب على المؤسسة، لذلك على قادة التغيير التعامل مع الظروف المختلفة لمواجهة مختلف التحديات واستخدام أساليب واستراتيجيات للحد من المقاومة وذلك أيضا لضمان بقاء واستمرار المنظمات لأن التغيير أصبح ضرورة حتمية في حياتها وأصبح يشمل القضايا الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وكذلك هيكلها تنظيمي وتكنولوجيا واستراتيجياتها

الفصل الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال في عصرنا الحالي بالديناميكية وتغيير السريع فالتغيير لم يعد اختيار بل صار التزاما لا بديل عنه فالمؤسسات الاقتصادية التي لا تستجيب للتغيير تكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية لذلك ازدادت الحاجة إلى خلق مؤسسات اقتصادية التي تعتمد على التغيير الاستراتيجي ويمكن أن تظهر حدة هذا التغيير من خلال المجالات التي تمسها عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية والذي يفرض أن التغيير يشمل العديد من المجالات الأساسية كالإستراتيجية والهيكل و الثقافة التنظيمية فقد اختلف الباحثين حول مجالات التغيير الاستراتيجي وسنتطرق في هذا الفصل إلى التغيير الاستراتيجي ومجالاته ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية حيث سنعالج في المبحث الأول ماهية التغيير الاستراتيجي وآراء الباحثين حول مجالاته بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى نبذة بسيطة حول مجالات التغيير الاستراتيجي أما في المبحث الثالث فسنبرز دور هذه المجالات في تطوير المؤسسات الاقتصادية كل هذا سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم حول التغيير الاستراتيجي

تناولنا في هذا المبحث نبذة عن التغيير الاستراتيجي وكل العناصر المرتبطة به من مفاهيم، خطوات، مستويات، نماذج، أهمية، أهداف وهذا ما سيتم تقديمه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التغيير الاستراتيجي وخطواته:

سننطلق إلى تعاريف خاصة بالتغيير الاستراتيجي وخطواته:

1- ماهية التغيير الاستراتيجي:

تعتبر أعمال Pettigrew وفريقه التابع لمركز البحث المتخصص في إستراتيجية المؤسسة والتغيير لجامعة وارويك ببريطانيا، الرائدة في هذا المجال على اعتبار أنهم أعطوه مكانة وتركيز خاص بأبحاثهم حيث حاولوا إثبات أن التغيير الاستراتيجي تنفيذ وتطبيق نشاط محدد وعقلاني يتبع بصيغة خطية صياغة إستراتيجية، بالعكس فهو يعني عملية مستمرة ومتكررة تتضمن بعد سياسي وتعليمي ويخضع لتأثير المحيط.

من وجهة نظر Zain et al يظهر مفهوم التغيير الاستراتيجي أكثر ملائمة لمعالجة تعدد الجوانب من التغيير بإعادة التوجه الاستراتيجي بما في ذلك تغيير: المنتجات، الخدمات، الأسواق، الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.

كتعريف إجرائي للتغيير الاستراتيجي بناء على ما سبق، يمكن القول انه تغيير يتعلق بإعادة رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية أو تطويرها استجابة لتحديات المحيط التنافسي والخارجي وهو يشمل عدة مجالات تمتد من تغيير المنتج والسوق إلى تغيير الموارد البشرية والهيكل التنظيمي وهذه المجالات تشكل أبعادا لهذا المتغير.¹

_ وكذلك يعتبر المختصون في التغيير HAFSI et Demgs ، Ledford ، Tushman et Nadler ،

أن التغيير الاستراتيجي يتطلب تغييرات نوعية وليس مجرد تغييرات معتادة ومستمرة، فهو تغيير يشمل المؤسسة ككل لذلك يمكن تعريفه بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويتعلق ب:

1_ التصميم التنظيمي: يرتبط مفهوم التصميم التنظيمي باستراتيجيات وبالهيكل والتكنولوجيا المعتمدة، الأنظمة الرسمية للمعلومات واتخاذ القرار كما يرتبط بنظام الموارد البشرية.

2_ سيرورة المؤسسة: تتعلق بتدفق المعلومات، الطاقات، كما تتعلق بالسلوك التنظيمي للمؤسسة فهي تدمج العملية الاتصالية، المشاركة، التعاون إلى جانب العوامل السياسية كالسلطة والمسؤولية.²

_ أما Altamer et Calori يعتبران التغيير يكون ذا بعد استراتيجي إذا حقق الشروط التالية:

¹- فتيحة يحيوي، تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي باستخدام طريقة المربعات الصغيرة الجزئية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 6، العدد 1، سنة 2019، ص 443

²- علي عبد الله، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، مجلد 47، العدد 1، سنة 2010، ص 276

- صعوبة الرجوع عليه: بمعنى أن مباشرة التغيير الاستراتيجي تستوجب مباشرة العمل إلى غاية التجسيد الكامل له، وهذا باعتبار أن العودة إلى الوراء تعني خسارة استثمارات مادية وغير مادية هامة قد ترهن مستقبل المؤسسة، كما يمكن لذلك أن يؤثر على مصداقية وشرعية قرارات المؤسسة مستقبلا.
- أهمية الرهان: تتبنى المؤسسة عادة التغيير الاستراتيجي في حالة مواجهتها لأزمة أو أن حدة المنافسة والاضطرابات التي تميز المحيط تستدعي ذلك وبالتالي فالرهان في هذه الحالة هام وهام جدا باعتبار ارتباطه باستمرارية وبقاء المؤسسة.
- أثر ملموس على النظام: يتعلق التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ككل فهو يمتد ليشمل مختلف الأنظمة الفرعية فيها.¹

عرفه (George): "هو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة".²

عرفه اللوزي: "بأنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد الأمرين الأساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه أنشطة جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات".³

¹ - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره ص ص 276-277.

² - سوسن جواد حسين، دوسة طالب أصغر، " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد 69، جامعة بغداد العراق، سنة 2008، ص 64.

³ - محمد رحمة فنجان، التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي لسابع، سنة 2018، ص 184.

2- خطوات التغيير الاستراتيجي:

التغيير الاستراتيجي لا ينطوي فقط على ماذا سوف نغير، ولكن كيف ومتى نغير مجموعة محددة من العناصر في اتجاه استراتيجي واحد وتشمل عملية التغيير الاستراتيجي أربع خطوات أساسية على النحو التالي:¹

- الخطوة الأولى: التحليل الاستراتيجي

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتوجه الاستراتيجي الحالي ومدى درجة فعاليته في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- الخطوة الثانية: وضع إستراتيجية

تبدأ من قرار تغيير رؤيتها وتوجيهها في المستقبل وتتضمن تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها وتحديد الأسواق ووضع ما يمكنها من أن تكون قادرة على المنافسة في الأسواق التي حددتها وتقوم بتقييم العمليات التنظيمية والثقافة التي من شأنها أن تمكن من نجاح التغيير أو فشله.

- الخطوة الثالثة: تصميم الخطة الإستراتيجية

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد كيف سيتم إنجاز عملية التغيير من خلال التسلسل والسرعة في ظل الثقافة السائدة وكذلك المقاومة المتوقعة.

- الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة

يتم في هذه الخطوة الانتقال إلى التوجه الجديد الذي يتضمن الميزانيات وجدول زمنية نامية، إسناد المهام التي ستوجهه هذه العملية، التواصل لتحقيق عدم اليقين، تخصيص الموارد اللازمة لدعم هذه العملية.

¹- صورية بوظيفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3،

المطلب الثاني: مستويات التغيير الاستراتيجي

تم تصنيف مستوياته بحسب عمق التغيير وحجم التغيير (الدوري، 2003، 409) وعلى هذا الأساس صنف (Keven & Gerry, 1997) التغيير الاستراتيجي إلى مستويين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري، أما (Thomposon, 2003) فقد أشار إلى خمسة مستويات وهي: تغيير القيم والثقافة وتغيير الأهداف وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير النظم، وقواعد الإدارة، وتغيير الاستراتيجيات الوظيفية، وصنفا (Hill & Jones, 2001, 484) التغيير إلى ثلاثة وهي تطوير عمليات الإدارة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال، والإبداع في الأعمال. وانسجاما مع موضوع البحث وأهدافه يمكن التركيز على تصنيف (Certo, et al, 1995,114) وهي:¹

- 1- التغيير الاستراتيجي الروتيني: هو عبارة عن ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون.
- 2- التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات حديثة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام.
- 3- التغيير الاستراتيجي الجذري: تقوم به المنظمة خصوصا في حالات الدمج بين المنشآت التي تعمل في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة.
- 4- إعادة التوجه التنظيمي: يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية وهذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من القدرات والتكنولوجيا.

¹ - سوسن جواد حسين ودوسة طالب أصغر، مرجع سبق ذكره ص 65

المطلب الثالث: نماذج التغيير الاستراتيجي

تباينت آراء الكتاب في تحديد مجالات أو نماذج التغيير الاستراتيجي، ففي الوقت الذي توجد فيه نقاط التقاء نجد أن هناك نقاط اختلاف كالآتي:¹

1- نموذج (Dewhurst & Burns, 1993): طرح هذان الباحثان نموذجهما الذي أوضح فيه أن التغيير الاستراتيجي يحدث من خلال تبني دورة حياة جديدة للأعمال على وفق الأبعاد الآتية: سلوك الإدارة و المنظمة، مشكلات التسويق ومشكلات التمويل والمحاسبة.

2- نموذج (Jick, 1993): قدم نموذجه الذي بين فيه إن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تبني عملية التغيير في الأفراد والمنظمة.

3- نموذج (Schneider, 1998): ينظر هذا الباحث إلى التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير في الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

4- نموذج (Tissen et al., 1998): أشار هذا الباحث وزملائه في نموذجهم إلى أن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تغيير التركيب التنظيمي، العملية، الإستراتيجية، المعرفة، الأفراد.

5- نموذج (Rob et al., 2000) : ينظر هؤلاء الباحثين لتغيير الإستراتيجية، تغيير العملية، والإبداع كنماذج ومجالات للتغيير الاستراتيجي وقد أوضحوا بأن المعلومات تعد أحد أهم العناصر الضرورية في هذه المجالات.

6- نموذج (Robbins, 2000) : قدم هذا الباحث تصنيف آخر للمجالات التي يشملها التغيير الاستراتيجي تتمثل بتغيير التركيب التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير التسهيلات المادية.

7- نموذج (Macmillan & Tampoe, 2000): عرض هذان الباحثان وجهة نظرهما بخصوص تصنيف المجالات التي يحدث فيها التغيير الاستراتيجي وهذه المجالات هي:

7-1- تغيير العملية: ويقصد بالعملية نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية، إذ على وفق هذا المفهوم يتوجب على فريق التغيير أن يأخذ على عاتقه عمليات تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها، و هذا يعني أن تغيير العمليات يقتصر على الصيغة التركيبية Structural form و مسارات التقارير Reporting lines والإجراءات التي لا تدعم المحتوى الاستراتيجي الجديد، وعبارة أخرى بهدف تغيير العملية إلى دعم الملاك، مساعدة الزبائن في الوصول إلى المنظمة، رقابة الجودة، الرقابة المالية و الرقابة الإدارية.

7-2- تغيير الثقافة التنظيمية: يشير التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم، وتتعلق التغييرات الثقافية بالتغيرات في كيف يفكر الفرد العامل. وتحديدًا

¹ - حسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 1،

يتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكل من: إشاعة القيم التي تشجع التغيير، تشجيع التفكير المنفتح على العالم الخارجي، تسهيل عملية الوصول إلى الإدارة أثناء عملية التغيير، تشجيع الملاك على الشعور بالطمأنينة (التحرر من الخطر)، إشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع روح الإستراتيجية المعتمدة.

3-7- تغيير التركيب التنظيمي: ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية: صيغ تفويض الأفراد (توزيع السلطة)، العمل الفرقي والتعاوني، إجراء تغييرات هرمية (في المستويات التنظيمية) بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، المركزية واللامركزية، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها.

8- نموذج (Daft & Noe, 2001): وفيه تم تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي على أنها: تغيير عمليات وبيئة العمل، تغيير الإستراتيجية والتركيب التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية.

9- نموذج (Hill & Jones, 2001): نموذج يقوم على أن التغيير الاستراتيجي يشمل المجالات الآتية: إعادة الهيكلة (التركيبية)، إعادة الهندسة، الإبداع.¹

9-1 إعادة الهيكلة: هي واحدة من طرائق إحداث التغييرات الجذرية ووسيلة لتحقيق التجديد للمنظمة نتيجة للتحالفات الإستراتيجية ويقصد بها إجراء عملية تغيير جذري في هيكل المنظمة والتي غالباً ما تنطوي على خفض مستويات الإدارة وتغيير مكونات المنظمة من خلال التصفية أو الاستحواذ والاندماج.²

9-2 إعادة الهندسة: تعرف على أنها الطريقة المفضل لتطوير الأداء في المؤسسات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المؤسسة الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة.³

9-3 الإبداع: يعني تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها حيث أنه كل إبداع لابد أن يبدأ بفكرة مبتكرة ولتعريفه بشكل أدق فإن الإبداع هو حصيلة الاختراع أي تقديم أفكار جديدة ويضاف إليه التطبيق⁴، والابداع دلالة لإحداث التغيير في المنظمة وعليه فإن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.⁵

¹- حسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر، مرجع سبق ذكره ص 18-19.

²- صلاح الدين عواد الكبسي ومروة سامي أحمد، تأثير جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102، سنة 2018، ص 7.

³- حمزة كواديك، إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، سنة 2021، ص 23.

⁴- أمينة بواشري، نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة (إبداع، معرفة، ابتكار، تقانة)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1، سنة 2019، ص 218.

⁵- صلاح دين عواد، مرجع سبق ذكره ص 7.

10- نموذج (Penning, 2004): طرح نموذجه الذي أوضح فيه أن عمليات التغيير الاستراتيجي تقع في إطار الميادين الآتية: الإبداع، التصميم التنظيمي، التركيب التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية.¹

11- يبين أوردن بأن مجالات التغيير الاستراتيجي تتمثل في: تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التقنية وتغيير الموارد البشرية، وهذا النموذج هو ما تعتمد عليه دراستنا.²

¹ حسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ص 19.

² فارس يونس شمس دين يونس، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بعمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2017، ص

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التغيير الاستراتيجي

تتمثل أهمية وأهداف التغيير الاستراتيجي فيما يلي:

1- أهمية التغيير الاستراتيجي:

- ✓ تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في كونه العملية الأساسية للمنظمة على المدى الطويل لتشكيل الأفكار والابتكارات الجديدة.
- ✓ نجاح أية منظمة ينسب إلى قدرتها على إدارة التغيير الاستراتيجي وجعلها تستمر.¹
- ✓ يكتسب التغيير الاستراتيجي شأنه وأهميته في المؤسسات التي أرهقها تعقيد البيئة التي تعمل بها.
- ✓ يقدم التغيير الاستراتيجي التغيير المقصود وغير متكرر في المؤسسات الأخرى.
- ✓ يربط الأفراد مع توجهات المنظمة لأنه يعتبرون العصب الرئيسي لإنجاح التغيير.
- ✓ يعد التغيير الاستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح الدائم للمؤسسات.
- ✓ التغيير الاستراتيجي بضيف نظرة جديدة حول توافق التغيير مع السياق التنظيمي (الثقافة السائدة، التكنولوجيا المستخدمة... الخ)²

2- أهداف التغيير الاستراتيجي:

- ✓ يهدف التغيير الاستراتيجي نحو زيادة واتساع عمق الخبرة للاستشاريين لتحقيق نمو أكبر ضمن آلية تطوير الخبرات.
- ✓ يساعد أعضاء الإدارة على الانتقال من التوجه الاستراتيجي الحالي إلى التوجه الاستراتيجي للمستقبل المرغوب وتحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وبيئتها.
- ✓ يتم اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي بسبب عوائق المؤسسة مثل رفع المتطلبات التنظيمية، تغيير الإدارة التنظيمية من خارج المنظمة.
- ✓ الانتقال من مجال مألوف إلى الأقل وضوحا ويمكن مواجهة ذلك من خلال التحسين المستمر أو من خلال تجديد جذري.³
- ✓ الهدف من التغيير الاستراتيجي هو تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه المؤسسة.
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تشجيع روح المنافسة وبناء أساليب حديثة في الإشراف كالإدارة بالأهداف.
- ✓ الحفاظ على الحيوية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تنمية القدرة على الابتكار والإبداع.
- ✓ إثارة الرغبة في التطوير والإصلاح.⁴

1- صلاح الدين عواد، مرجع سبق ذكره ص 6

2- صلاح الدين عواد الكبيسي ومروة سامي أحمد، علاقة جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيار التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 4، سنة 2017، ص 33.

3- صلاح الدين عواد، مرجع سبق ذكره ص 6.

4- صلاح الدين عواد الكبيسي ومروة سامي أحمد، مرجع سبق ذكره ص 33.

المبحث الثاني: مجالات التغيير الاستراتيجي

تعددت آراء الباحثين حول نماذج أو مجالات التغيير الاستراتيجي حيث اختلفت من باحث إلى آخر وتعتمد دراستنا على نموذج أبو درن حيث يتمثل التغيير الاستراتيجي في تغيير الثقافي وتغيير الهيكل التنظيمي وتغيير التقاني وتغيير الموارد البشرية حيث سنقدم في هذا المبحث ماهية مجالات التغيير الاستراتيجي وبعض العناصر التي تقربنا من التعرف على هذه المجالات.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

يحتوي هذا المطلب على مفاهيم حول الثقافة التنظيمية وبعض العناصر المرتبطة بهذا الأخير.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرّفها HARRISON على أنها: " المعتقدات حول الطريقة التي ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة".

عرفها Claver et al; بأنها: «مجموعة القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة».

عرفها Khan; بأنها: «مجموعة المبادئ والأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن إطار المنظمة».

يعرفها Schien: « نمط للافتراضيات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتعلمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للإدراك والتفكير».

-عرفها TKefela: « نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار»¹.

يمثل الجدول التالي بعض العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية:

¹- عياش قويدر وإبراهيمي عبد الله، " إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، المجلد 4، العدد 1، جامعة الأغواط، سنة 2013، ص 164-165.

الجدول رقم 03: عناصر الثقافة التنظيمية

العناصر	مضمونها
مكونات الثقافة التنظيمية	<p>1- القيم التنظيمية: تتمثل القيم في بيئة العمل حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين التي ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل هذه القيم مثلا في: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.</p> <p>2- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون بالأخذ في الاعتبار أنها معايير مفيدة في تنظيم وكما يمكننا القول أنّ الأعراف يفترض أنّ لا تكون مكتوبة وفي نفس الوقت واجب إتباعها.</p> <p>3- المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ومن بين هذه المعتقدات نذكر: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.</p> <p>4- التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم كما أنّ هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم</p>
خصائص الثقافة التنظيمية	<p>1- نظام مركب: حيث تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها وتشمل الجوانب المعنوية، السلوكية والمادية.</p> <p>2- نظام متكامل: لأنها تتجه إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.</p> <p>3- نظام تراكمي: حيث يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.</p> <p>4- نظام مكتسب متغير ومتطور: ويعني أنها في تغير مستمر.</p> <p>5- لها خاصية التكيف: ويقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الأفراد.</p>
آليات خلق الثقافة التنظيمية	<p>1- بناء إحساس مشترك بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة.</p> <p>2- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم.</p> <p>3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي.... الخ</p> <p>4- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات</p> <p>5- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللغة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.</p>

من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر المذكورة

ريجة رفيقي وحمزة معمر، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة أنشطة للبحوث والدراسات، مجلد 12، العدد 2، سنة 2022، ص 214.

إلهام يحيوي ونسرين إسماعيل، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 2، سنة 2019، ص 20.

محرز عبد الباسط، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2019/2020، ص 122-123.

3_ محددات الثقافة التنظيمية

تتمثل محددات الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:¹

ثقافة المجتمع: كثيرا ما نسمع عن منتج معين ونربطه بمجتمع دون آخر، فكمثال يمكننا أن نأخذ الماكينة الألمانية ففي هذه الحالة لا نتحدث عن الماكينة أو السيارة الألمانية كمنتج مرتبط بوسائل مادية أو تكنولوجية بحثة في إطار مستقل عن المجتمع بل نربطها بالمجتمع الألماني فنقول الماكينة الألمانية ... الخ وكذلك نثق بجودة المنتج وكل هذا يدل على أننا نقصد أن ثقافة المجتمع تحمل في مضمونها قيم الدقة والجودة وغير ذلك من الأمثلة عن العديد من المجتمعات، لذا نجد أن كل تعريفات الثقافة ركزت على أنها كيان حيوي في مجتمع. الثقافة العالمية: إن انتقال فكرة من مجتمع لآخر أمر مسلم به وخاصة في وقتنا الحالي، نلاحظ في الشركات متعددة الجنسيات اليوم تحمل في مضامين ثقافتها التنظيمية ثقافة عالمية يحملها الأفراد من الجنسيات المختلفة لذا لا يمكن إعفاء الثقافة العالمية كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية.

أهداف المؤسسة: الهدف هو ركيزة أساسية في التنظيم فهو يعتبر بوصلة التنظيم وتم تشبيه أهداف المؤسسة بالبوصلية لأنها هي الوجه الرئيسي لكل ما يدور داخل المنظمة.

مكانة المؤسسة في المجتمع: تعبر المكانة عن القيمة التي تحظى بها المؤسسة في المجتمع، إن هذه المكانة عادة ما ترتبط بالوظيفة والدور الذي يؤديه التنظيم في المجتمع.

نوعية تكوين مجتمع العمل في المؤسسة: المورد البشري يمر بمحطات تكوينية عبر مسيرته التعليمية والعلمية نجد هناك مراحل فيها نوع من التجانس في التكوين لكن تختلف مسارات التكوين مستقبلا ومن الطبيعي أن كل تنظيم يختار الموارد البشرية حسب طبيعته وأهدافه والمنظمات ذات الطابع الصناعي يكون أغلب عمالها من ذوي الاختصاصات التقنية لذا نلاحظ أن أصحاب التكوين المتشابهة يحملون بعض الخصائص والأفكار المتشابهة إلى حد ما فمثلا نجد أن المؤسسات الصحية كالمستشفيات تطغى عليها مهن الطب.

تاريخ المؤسسة: المؤسسة كنسق اجتماعي لها تاريخ ويقصد بهذا الفترة الزمنية التي عاشتها المؤسسة منذ نشأتها وكلما كان لها تاريخ كلما ساهم هذا التاريخ في تحديد ثقافة تنظيمية تحمل مميزات وخصائص معينة.

القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة: مع النمو الديموغرافي أصبح من الصعب التحكم في سلوك الأفراد، ولتحكم فيهم اعتمدوا على وضع قواعد وقوانين مكتوبة ذات طابع إلزامي، ولا شك أن القانون يختلف من مجتمع لآخر حسب مصادره وإن هذه القوانين تساهم في تحديد الثقافة التنظيمية.

نمط القيادة: لقيادة هي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف بين العاملين في المنظمة فالقائد يعتبر العنصر الأساسي لفشل أو نجاح المؤسسة ومن خلال كل ما سبق يتضح الدور المهم الذي يلعبه نمط القيادة سواء في الجانب التنظيمي أو حتى في تماسك العاملين في جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل وعليه وجب على الباحثين عند دراستهم للثقافة التنظيمية عدم إهمال دور القيادة كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية.

¹ - بسام ورناجي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجيون، المجلد 2، العدد1، سنة 2021، ص ص 118- 125

المطلب الثاني: الإطار المفاهيم للهيكل التنظيمي

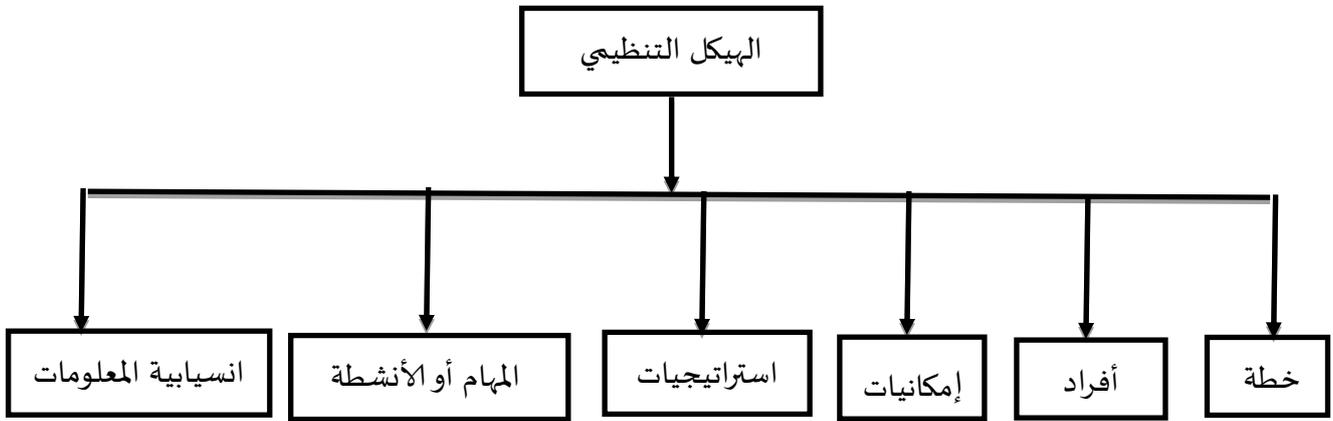
سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي وأبعاده:

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرفه STONER بأنه " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹.

يمكن القول أنّ الهيكل يتكون من تقسيمات ووحدات تنظيمية مختلفة والتخصص في العمل أي وجود مهام محددة ونطاق إشراف وخطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية والشكل التالي يوضح مفهوم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 03: مفهوم الهيكل التنظيمي



المصدر: راضية بوزيان ورشيدة مذكور، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة البنائية بسكيكدة نموذجا، مجلة التراث، مجلد 8، العدد 1، سنة 2018، ص 125.

التعليق:

يتمثل الشكل رقم 3 في مفهوم الهيكل التنظيمي وهي: خطة، أفراد، إمكانيات، استراتيجيات، المهام والأنشطة، انسيابية المعلومات.

حيث تشكل هذه العناصر تقريبا لمفهوم الهيكل التنظيمي، كما أنّها ضرورية لبناء الهيكل التنظيمي وكل عنصر من العناصر له دور في إنشائه.

¹- منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤية اقتصادية، المجلد 4، العدد 6، سنة 2014، ص 79.

أبعاد الهيكل التنظيمي:

تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في التعقيد والرسمية والمركزية وهي كالآتي:¹

أ- التعقيد

ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة وترتب هذه الوحدات عموديا يشرف كل منها على من الأقسام والفروع مما يحقق الإشراف الدقيق، والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا وعموديا وجغرافيا.

ب- الرسمية

وترتبط بدرجة القواعد والإجراءات في المؤسسة، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يمكنه مخالفتها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة.

ج- المركزية

لها علاقة باتخاذ القرار، فبعض المؤسسات الاقتصادية لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا حيث للمركزية واللامركزية دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.

¹ - ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد 10، العدد 1، سنة 2013، ص 142.

المطلب الثالث: ماهية التقانة

يتمثل تعريف التقانة في التعاريف التالية:¹

- ✓ التقانة هي كافة الأساليب والحلول المتعلقة بالمعرفة المستخدمة من قبل الأفراد لتحقيق الأداء المتميز في المنظمة.
- ✓ التقانة تتضمن الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ✓ هي مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ إن معظم المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية السلعة أو خدمة، بل إن السلعة أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المنظمة.
- ✓ التقانة يقصد بها مدى استخدام المعرفة والتقنيات المتاحة لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات ويؤثر التعقيد التقني على مستوى استخدام المهارة وحجم المنظمة المطلوبين لاستخدام التقنية، وكذلك تؤثر التطورات التقنية ومدى متابعتها على المنظمة وتمثل درجة تعقيد التقنية ودرجة تطورها عاملا من عوامل بيئة المنظمة.
- ✓ التقانة هي الأدوات والأجهزة والوسائل والطرق والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتعتبر المعرفة الفنية جزء من التقانة، أو أنها حصيلة المعرفة العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة حيث يركز أغلب الباحثين على أجزاء ومكونات التقانة وطريقة تحويلها إلى مخرجات تستفاد منها المنظمة كي تتواكب مع التغيرات البيئية، بينما يرى الآخر على أنها أداة تتمكن المنظمة بواسطتها من التكيف مع البيئة والتعامل مع متغيراتها بقدر عال من المرونة.

تتكون التقانة من نوعين:

- أ- الوسائل الآلية: وهي متعلقة بالمعدات والمكائن والآلات والأجهزة ويعبر عنها بالتكنولوجيا المنظورة والملموسة.
- ب- الأساليب وطرق الأداء: وهي متمثلة بإجراءات العمل وخطوات الأداء، الإجراءات المهنية، أساليب التنفيذ ويعبر عنها بالتكنولوجيا غير منظورة أي غير ملموسة.

¹- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص ص 139-145

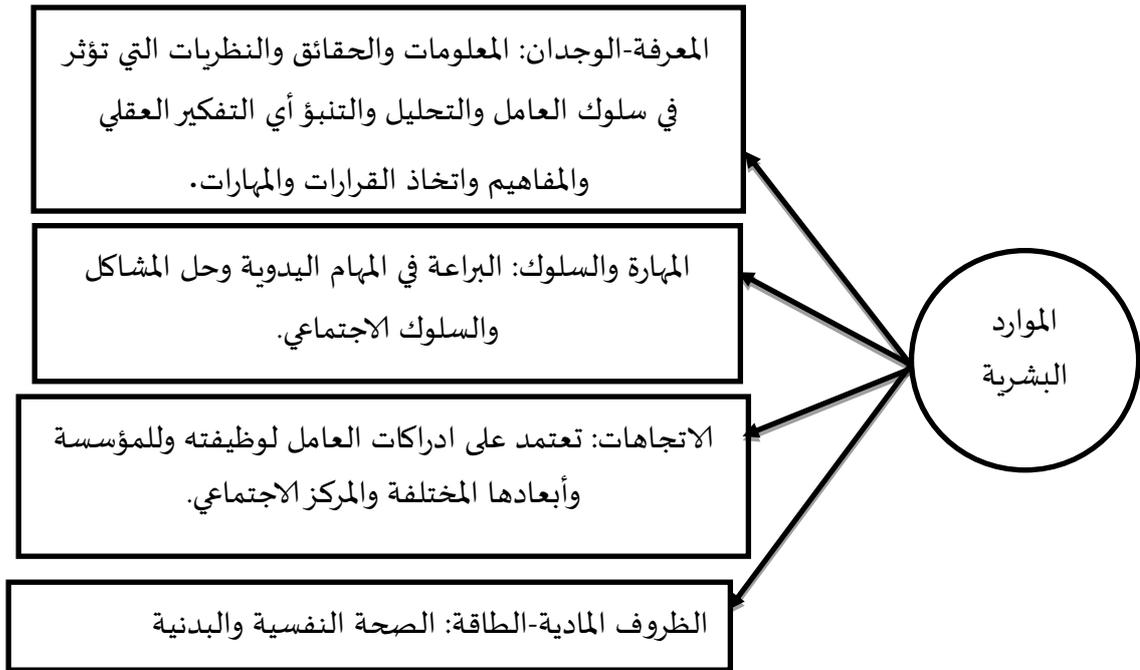
المطلب الرابع: إطار المفاهيم للموارد البشرية

سنتعرف على الموارد البشرية ونظامها وعلى الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

1- تعريف الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، ... الخ¹

الشكل رقم 04: مفهوم الموارد البشرية



المصدر: عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جزائر، جامعة بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص 9.

¹- أحمد قرنيبي، " إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية"، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، سنة 2019، ص 63.

2- نظام الموارد البشرية:

- يشمل نظام الموارد البشرية مجموع الأقسام والمصالح التنظيمية المتكاملة والمنسجمة فيما بينها، وهي:¹
- أ- التشغيل: يتمثل في تخطيط الموارد البشرية، الانتقاء والتعيين وتحديد متطلبات المناصب.
 - ب- التكوين والتدريب: يهتم بالتكوين الإعدادي الأولي والتربصات والتكوين الدائم لضمان تطوير وتنمية قدرات وأداء العاملين والرفع من إنتاجيتهم.
 - ج- المكافأة والأجور: تهتم بكتلة الأجور والمكافآت والحوافز.
 - د- إدارة المناصب: تشمل الترقية والتحويل وإدارة المسار الوظيفي.
 - هـ- الخدمات الاجتماعية والصحية: ضمان الأمن وتحسين ظروف العمل الإعلام والاتصال.
- و-تنظيم علاقات العمل المهنية والخارجية: تشمل تسيير علاقات العمل بالوسط الوظيفي، كالعامل على خفض حجم وحدة النزاعات الفردية بين العمال والإدارة من جهة وفيما بين العمال من جهة أخرى، وكذا النزاعات الجماعية عندما يتعلق الأمر بتسيير العلاقة مع النقابات ... الخ
- ي-تقييم أداء العاملين: ويتمثل ذلك في متابعة تطور أدائهم وتقييم فعاليتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم ... الخ

¹ عبد الحفيظ صبيح، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية فرع السيارات الصناعية بالروبية (SNVI-VIR) نموذجا، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، 2015/2014، ص 43.

3- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

تتمثل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية فيما يلي:¹

- تحليل العمل: تتمثل هذه الأخيرة في التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة: تتمثل في تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم عن طريق طلبات العمل، والاختبارات والمقابلات وغيرها، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الأخيرة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها ودرجات اجري الخاصة بكل الوظائف كما تهتم أيضا بإدارة سليمة لنظام الأجور وذلك لضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.
- تصميم أنظمة الحوافز: تتمثل في منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز الموظفين على أدائهم الفردي أو الجماعي بالحوافز الفردية أو الجماعية أو بالحوافز التي تكون على أساس أداء المنظمة ككل.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية.
- تقييم الأداء: تهتم أغلب المنظمات بتقييم أداء موظفيها وذلك بواسطة أساليب معينة وأحيانا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين من أجل التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء.
- التدريب: تقوم المنظمات بممارسة أنشطة التدريب من أجل رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الأخيرة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة خاصة ما يمس النقل، الترقية والتدريب ويتطلب هذا التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد.

¹- سعاد مخلوف، شريك ويزة، " مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، المجلد

المبحث الثالث: دور مجالات تغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية

تطرقنا في هذا المبحث إلى دور مجالات التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية كل مجال على حدة وبالتفصيل.

المطلب الأول: دور تغيير الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الاقتصادية

يحتوي هذا المطلب على مختلف تغييرات الثقافة التنظيمية وعلى دورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية:

1- تغيير الثقافة التنظيمية:

- التغيير في الثقافة التنظيمية تتمثل بالتغيير في القيم والأعراف والعادات والتقاليد والسلوك وإنشاء قيم وأعراف جديدة والاختيار ودعم ومكافأة الموظفين الذين ينفذون القيم الجديدة.
- التغيير الثقافي في المؤسسة هو كل نشاط تطوري للمواقف والمعتقدات والقيم التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، هدفه إحداث تغيير في ذهنية العمال لممارستهم التنظيمية.¹
- يتم تغيير الثقافة التنظيمية عند:
عندما يتم إصدار قرار من قيادة التغيير أو تغيير قيادتها بشكل عام مما يعني تغيير في ثقافة المنظمة.

تعرض المؤسسات الاقتصادية لمشاكل تدفعها إلى تغيير وبالتالي تغير ثقافتها التنظيمية.²

- يحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية وكل هذا استجابة للأحداث التي تجعل من الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة.
- هناك تسعة أنشطة لتغيير الثقافة التنظيمية لدعم إستراتيجية المنظمة وهي:³

- 1- القناعة بالقصد الاستراتيجي الجديد للمنظمة.
- 2- إيضاح معنى الثقافة التنظيمية الحالية.
- 3- تطوير مهارات عملية صنع القرارات
- 4- القبول بآراء الآخرين.
- 5- تطوير المهارات والقواعد المعرفية.
- 6- تشجيع أعضاء التنظيم للشعور بالأمان.
- 7- تطوير وسائل تساعد الأعضاء على إنجاز أعمالهم بالشكل الأفضل.
- 8- تمكين الأعضاء من التعبير عن أفكارهم للإدارة العليا في أثناء فترة تغيير.

¹- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سابق ذكره ص ص 122-131

²- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2015/2014، ص 22.

³- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سابق ذكره ص 129.

2_ دور تغيير الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الاقتصادية

- يحدث تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية لاستجابتها لتلك الضغوطات الخارجية التي تواجهها.
- تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من وظائف وأعضاء.
- تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها يسمح للمنظمة بمواجهة المشكل من جهة واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.¹
- يكمن دور تغيير الثقافة التنظيمية كذلك في التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج.
- خلق ذهنيات جديدة لإدارة منظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة.²
- تسمح الثقافة التنظيمية المرنة للمنظمة والعاملين بالتكيف مع الأزمات الطارئة.³

¹- نسرين طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس النفسية والاجتماعية، مجلد 1، العدد 4، 2019، ص 313.

²- صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع تبسة، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2018، ص 223.

³- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر: قسنطينة، 2012، ص 132.

المطلب الثاني: دور تغيير الهيكل التنظيمي في تطوير المؤسسات الاقتصادية

يتكون هذا المطلب من التغييرات التي ترتبط بالهيكل التنظيمي ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

1- تغيير الهيكل التنظيمي

- إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من الأفراد والسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات
- التغيير في الهيكل التنظيمي هو ذلك التغيير الذي يعمل على إحداث التغييرات تتمثل في إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي
- يتغير الهيكل التنظيمي كما تتغير المنتجات في المنظمة أو أنظمتها الإدارية للبقاء في المنافسة.
- يرتبط تغيير الهيكل التنظيمي بإجراء تغيير في صيغ تفويض الأفراد، وفي توزيع السلطة مثل العمل التعاوني وتحديد فرق عمل أو إجراء تغييرات هرمية، ويشمل كذلك تغيير الهيكل التنظيمي المستويات التنظيمية مثل المحتوى التنظيمي والمركزية واللامركزية.
- يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة.
- تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع المتغيرات الجديدة.¹

2- دور تغيير الهيكل التنظيمي في تطوير المؤسسات الاقتصادية

- تغيير في الهيكل التنظيمي يتضمن استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة تساعد على التجديد في مكان العمل وكذلك التجديد في الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- يساعد في الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح في الاتصال.
- الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات وجعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.²
- الهيكل التنظيمي هو أداة إدارية أو وسيلة تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها وكذلك تغييره يجب أن يكون على هذا الأساس، فكلما كانت هذه الأداة جيدة كلما كانت فعّالة وتسهم بشكل أساسي في تحقيق الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.³

¹- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص ص 131-139.

²- نوال شنافي، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مجلد 4، العدد 1، سنة 2020، ص 93.

³- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص 135.

المطلب الثالث: دور تغيير التقانة في تطوير المؤسسات الاقتصادية

1- تغيير التقانة

- يستهدف التغيير التقاني إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في انجاز أعمال المنظمة لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب منظورة في تقييم أداء العاملين.
- تغيير التقانة هي التغيرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساسها ومهارتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، إن هذه التغيرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن تغيرات التقانة صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات.
- التغيير التقاني يتعلق بإحداث التغيير على إعادة تركيب العمل وتدفعها وأنماطها وأساليبها وطرقها والتغيير في الأجهزة والمعدات والمكانن.
- تتضمن التغيرات التقنية صناعة منتجات أو تقديم خدمات جديدة فرضت على المؤسسة القيام بهذا التغيير بحيث تمكنهم من مواجهة المؤسسات المنافسة.¹

2- دور تغيير التقانة في تطوير المؤسسات الاقتصادية

- استعمال تقنيات جديدة تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية.
- تساهم الأساليب والتقنيات الجديدة في تقليص التكاليف.²
- تحسين مؤشرات معينة للأداء الفني مثل: السرعة، الدقة، المتانة، الأمان، العائد، وفترة الإصلاح والصيانة.
- تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر.
- تمكين المؤسسة من تصميم منتجات تلبي رغبات كافة زبائنها وتمكينها من إيصال المنتجات إليهم في أقرب وقت وزيادة ولائهم.³
- تمكين المؤسسة من إجراء تغييرات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.⁴
- ضمان أقل حد ممكن من الانحرافات عن ظروف التشغيل المرغوب فيها أو عن خصائص المنتجات المرغوب فيها.⁵

1- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص ص 139-145.

2- شنافي نوال، مرجع سبق ذكره ص 93.

3- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص 181.

4- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراة، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2013/2014، ص 182.

5- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص 130.

المطلب الرابع: دور تغيير الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب التغييرات التي تتعلق بالموارد البشري ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

1- تغيير الموارد البشرية

يشمل تغيير الموارد البشرية ما يلي:¹

- على المؤسسات الاقتصادية استبدال الصورة للموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي بالإدارة القائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع التغييرات والمستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة والتركيز على استعمال التقنية في التدريب وإتباع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية والتعلم الذاتي السريع باستعمال التقنيات الحديثة وبأقل تكلفة.
- عملية التغيير الموارد البشرية تتضمن أنشطة على عدة محاور تتلخص بالآتي:
 - أ- استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير ليحصل العاملين على مهارات وقدرات جديدة.
 - ب- تغيير الأنماط والقيم التنظيمية لتحضير لقوى العمل متعددة الثقافات ومتنوعة.
 - ج- الاستمرار بدراسة الطريقة التي تعمل بها عملية الترقية ونظم المكافأة الخاصة بقوى عمل المختلفة.
 - د- تغيير تركيبة فريق الإدارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي واتخاذ القرار.
- يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى تغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

■ التغييرات في الموارد البشرية تتمثل في تغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات وأسلوب العاملين.

2- دور تغيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الاقتصادية:

- يهدف تغيير الأفراد إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم.
- تغيير الموارد البشرية يعتبر مصدر المعلومات والأفكار المبدعة.²
- تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير أي أنّ المورد البشري عنصر أساسي في نجاح التغيير وبالتالي نجاح وتطور المؤسسة أيضاً.³
- المورد البشري شريك استراتيجي في اتخاذ القرارات وإدارة التغيير وهذا يجعل له مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي لتجسيد العد الاستراتيجي واكتساب ميزة الشريك الاستراتيجي لإدارة المؤسسة في إحداث التغيير الفعال الذي يقود إلى تطوير المؤسسة.⁴

¹- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص ص 148-151.

²- محمد قريشي، مرجع سبق ذكره ص 95.

³- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص 147.

⁴- نورية لعل، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 4، العدد 7، سنة 2014، ص ص 260-261.

- إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير المهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها فنجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على الإسهام الفعال من المورد البشري لتطوير المؤسسة.¹

¹- فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره ص 260.

الخاتمة:

بعد تناولنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن التغيير الاستراتيجي يتعلق بالقضايا الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية فهو جذري وأكثر شمولاً فهو يعتمد على إعادة التوجه الاستراتيجي للمنظمة وهو يشمل عدة مجالات واعتمدنا في دراستنا على دراسة أبو درن التي تنص على أن التغيير الاستراتيجي يشمل تغيير الثقافة التنظيمية والتغيير في الهيكل التنظيمي وتغيير التقاني وتغيير الموارد البشرية كما أبرزنا دورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية كالمساهمة في زيادة الأرباح والمساهمة في الاستجابة لمختلف التغيرات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا، ومن أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، يفترض بنا الانتقال إلى التطبيقي لأن النظرية دون تطبيق ليس لها أي فائدة تذكر.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي سيتم إجرائها في فندق AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم، وهذا لإظهار العلاقة التي تربط بين مجالات التغيير الاستراتيجي بتطور المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على عينة مقصودة من الأفراد داخل المؤسسة، من أجل التوصل للنتائج المرجوة وتفسيرها.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.
- المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة "فندق AZ Montana"

سنقدم في هذا المبحث تقديم لفندق AZ Montana ونظام معلوماته والإدارة، وكذا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تم إنشاء الشركة سنة 2015 أين وضع حجر أساس بناء الفندق 5 نجوم ومرافق مجاورة كحضيرة مائية وكذا مركب رياضي الكل مجهز بأحدث المعدات. تم فتح الفندق والحضيرة المائية في جويلية 2018 بينما المركب الرياضي فتح أواخر 2019. المدير العام للشركة هو السيد مهدي عبد المالك.

-واتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L برأسمال 500.000 دج عند إنشاء الشركة وتم رفعه سنة 2019 إلى 120.000.000 دج.

AZ Hôtels مونتانا مستغانم¹:

← عن الفندق:

يقع في خروبة بولاية مستغانم على بعد 900 متر من البحر، AZ Hôtels Montana هو فندق 5 نجوم وهو جزء من أول سلسلة الفنادق الخاصة و AZ يبعد 100٪ جزائري، وهي مصممة لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء سواء في مجال الترفيه العائلي أو العمل وهذا من أجل إقامة ممتعة وجيدة.

ويتكون محيط الفندق من ثلاث أجزاء وهي:

- الفندق
- متنزه مائي
- الجناح الرياضي

يقع الفندق بجانب مدينة الملاهي موستالاند يبعد ب 0.4 كم عن وسط مدينة مستغانم، وب 3 كم عن ميناء مستغانم و 87 كم عن مطار أحمد بن بلة الدولي (وهران).

تم تعيين AZ MONTANA كثنائي أفضل فندق 5 نجوم بالجزائر عام 2019 من طرف وزارة السياحة ومن طرف مركز التجارة العالمي بالجزائر خلال فعالية " جائزة السياحة للجزائر".

← الخدمات:

- ✓ مكتب الاستقبال مفتوح على مدار 24س/ 24سا في اليوم.
- ✓ WIFI مجانا في جميع أنحاء المؤسسة.
- ✓ موقف سيارات مجاني، خاص وآمن في المساحة (دون حجز مسبق).
- ✓ نادي للأطفال.
- ✓ غرفة لألعاب الفيديو.
- ✓ متنزه مائي.

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

✓ جناح رياضي.

✓ خدمة نقل للمطار عن طريق الحجز المسبق بحسب التوفر.

← الغرف:

يحتوي الفندق على 232 غرفة بما في ذلك تكييف الهواء، ثلاجة صغيرة(المينيبار)، خزائن، جهاز تلفزيون بشاشة LCD تتيح للوصول إلى قنوات بالأسلاك.

تحتوي الحمامات على مرشاة وأردية الحمام ولوازم الاستحمام مجانية، مجفف الشعر.

يوفر الفندق خدمة الأنترنت بـ WIFIمجانا، وبالإضافة تحتوي الغرف على مياه معدنية (مجانية)، وستائر معتمة ويتم توفير خدمات يومية لتنظيف الغرف.

يوجد بالفندق عدة فئات للإقامة:

13 شقة، 206 غرفة مطلة على البحر والمنتزه المائي، وكذلك 64 غرفة مزدوجة، 12 جناح، 1 جناح رئيسي.

← المطاعم:

يوجد بالفندق مطعمان حسب الرغبة:

✓ مطعم "L'Arabesque": ذو طابع مميز، لأخذ الوجبات والتي يمكن أن تصل إلى 200 مغطى.

✓ مطعم "Le Patio": يحتوي على 60 مغطى.

✓ مطعم "Panoramique": هو على مستوى المنتزه المائي بإطلالة رائعة على البحر التي يمكن أن تعرض حتى 50 غلاف ببطاقة دولية.

بالإضافة إلى المطاعم المذكورة أعلاه، يحتوي الفندق على مقهى "Le Cosy" بالإضافة إلى ثلاثة مطاعم الوجبات الخفيفة بالقرب من المنتزه المائي.

← غرف الاجتماعات:

للندوات، التدريب، والعروض التقديمية، واجتماعات العمل أو أي حدث آخر.

يتم تكييف هذه الغرف بشكل منهجي مع لوحة ورقية وشاشة ودفتر الملاحظات والأقلام والمياه المعدنية وجهاز عرض.

المعدات عند الطلب: ميكروفون، طاولة مكتب، شاشات العودة ومنصة.

← منتج صبحي ومنتزه مائي:

يحتوي الفندق على مركز للياقة البدنية تشكل بالإضافة إلى منتج صحي الذي يحتوي على حمام سباحة للاسترخاء، جاكوزي، ساونا، حمام بخاري، غرفة التدليك، غرفة العلاج الجمالية. وعلى الجانب الآخر قاعة الرياضة مع العديد من معدات اللياقة البدنية والعضلات¹.

يحتوي الفندق على متنزه مائي مع مسبحين مرفوقين بالمزلجات، مسبح مزود بالأمواج، نهر، بحيرة، مسبح للنساء، مسبح للاسترخاء، مسبح داخلي ساخن مع مزلجات.

← الجناح الرياضي:

❖ الحدائق والمسبح:

-قطعة أرض صغيرة (3×3).

-قطعة أرض متوسطة (7×7).

-قطعة أرض كبيرة (9×9) قيد الإنشاء.

-قطعة كبيرة (11×11).

-3 غرف لتبديل الملابس.

-دورات مياه.

-مسبح خارجي.

❖ غرفة العضلات (AZBody Center):

-آلة القلب (Tychnogym).

-آلة بناء الجسم والعضلات (Tychnogym).

-غرفة تبديل الملابس.

❖ غرفة متعددة الرياضات:

-ملعب مخصص لـ (كرة اليد، كرة السلة، الكرة الطائرة...).

-3 غرف تبديل الملابس.

-2 دورات مياه.

-غرفة تغيير ملابس للحكام.

-غرفة التمرّض.

-مقهى¹.

❖ غرف متعددة الخدمات:

-غرفة فنون الدفاع عن النفس.

-قاعة اللياقة البدنية.

¹- بالاعتماد على وثائق فندق AZ مونتانا

2- غرف تغيير الملابس.

❖ منتج صحي (مجمع رياضي):

2- غرف تبديل الملابس.

2- غرف التدليك.

-حمام.

-ساونا.

-جاكوزي.¹

¹- بالاعتماد على وثائق فندق AZ مونتانا

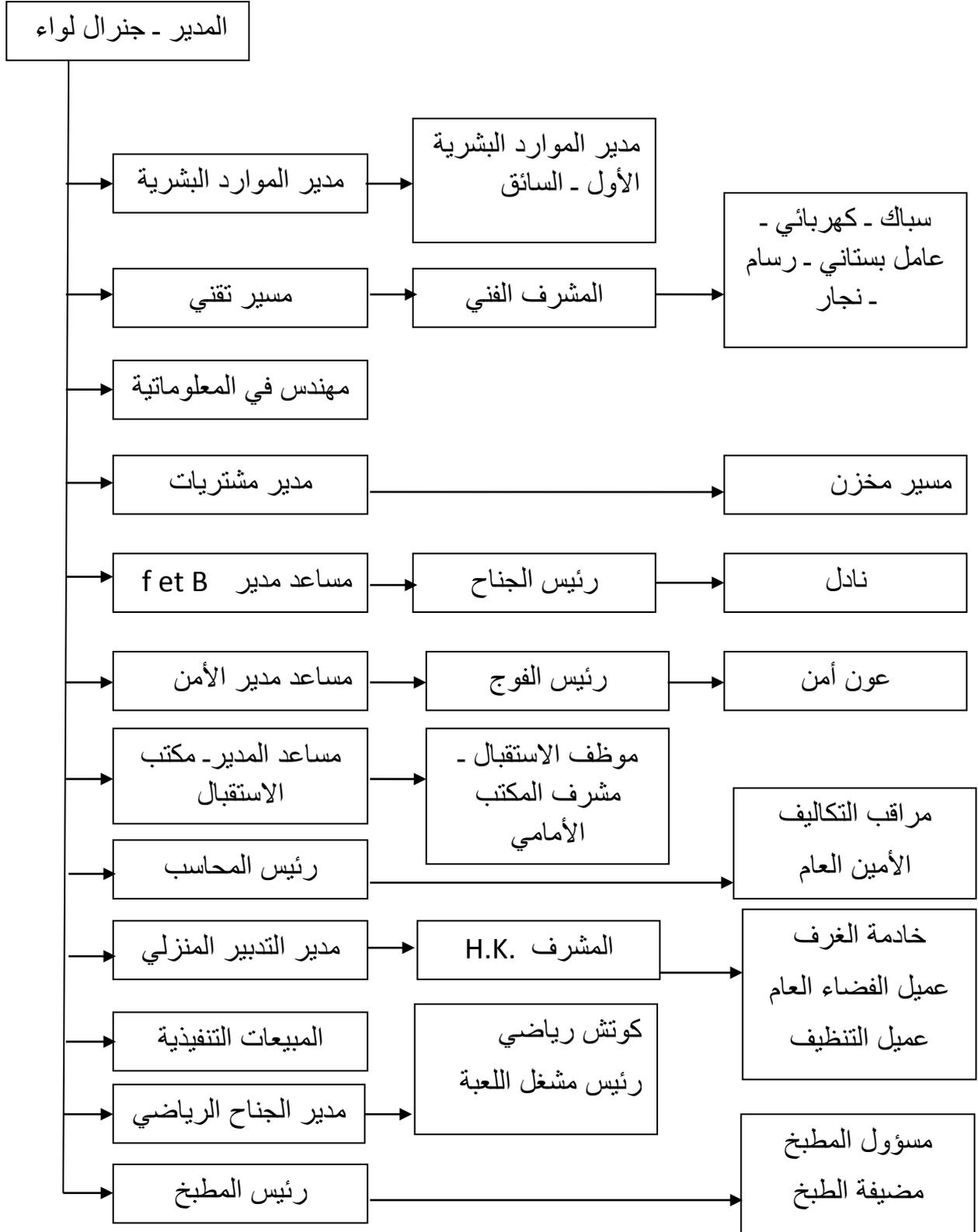
المطلب الثاني: نظام المعلومات والإدارة في "فندق AZ مونتانا بخروبة"

في هذه الشركة يتم الاستعانة بأحدث التجهيزات في الإعلام الآلي والبرمجيات الذي يديره مهندس في الإعلام الآلي والتكنولوجيا Ingénieur en Informatique & technologie أين يسهر على صيانة ومتابعة الأجهزة، يتم استعمال برنامج Winner لتسيير الفندق أين يتم الحجز، معرفة الغرف المتاحة، الغرف المشغولة، الغرف تحت الصيانة ونقاط البيع كالمقهى والمطعم ويتم مراقبته من طرف Assistante Manager Front Office من حيث إدخال مختلف المعلومات الخاصة بالزبون من أول مرحلة (حجز الغرفة) إلى آخر مرحلة (طبع الفاتورة). يقوم مراقبة المداخل من طرف Cost controller أما في المحاسبة والمالية يستعمل برنامج PC Compta للتسجيلات المحاسبية وإعداد الميزانية من طرف رئيس محاسب وفي الموارد البشرية يستعمل فيه برنامج PC Paie لتسيير المستخدمين وإعداد الأجور من طرف مسير الموارد البشرية. كما يتم استعمال برنامج تسيير اليد العاملة الأجنبية الذي يتم اقتنائه مجاناً من المديرية الولائية للتشغيل.¹

¹ - بالاعتماد على وثائق فندق AZ مونتانا

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لفندق AZ مونتانا بخروبة



من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق فندق AZ مونتانا

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج استجابات الأفراد واختيار البيانات

قمنا بإفراغ إجابات الأفراد على الاستبيانات الموزعة بهدف تحليل النتائج من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الاتساق الظاهري والاتساق الداخلي و R-carrée و sig.

المطلب الأول: إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

قمنا في هذا المطلب بتحديد منهجية الدراسة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1. منهجية الدراسة:

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل موضوعنا في تغيير استراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا بدراسة ميدانية في فندق AZ Montana، وقد اخترنا عينة دراسة تتمثل في موظفي هذا الفندق، حيث اخترنا عينة عشوائية تمثلت في 32 مفردة، وعليه تم توزيع 50 استمارة، منها 32 مستلمة وصالحة للدراسة.

ب. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يحتاج أي بحث علمي إلى مجموعة أدوات التي تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات للقيام بهذه الدراسة، ومن بين هذه الأدوات التي تم استخدامها الاستبيان، وقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة محاور، كل محور يتكون من خمس عبارات، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية.

2. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية

يمثل الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة المحور الأول:

الجدول رقم 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,065	2,00	0	0	1	30	0	التغيير في القيم والمعتقدات والأفكار يساهم في تكيف المؤسسة واستجابتها لمختلف التغييرات
0,765	2,41	1	5	0	26	0	التغييرات التي لا تتوافق مع قيم وأفكار العامل تفضل
0,581	2,25	0	4	2	24	0	مشاركة العاملين في التغيير يساعدهم على تقبل ثقافة وقيم جديدة ويحسنون بالمسؤولية أكثر
0,802	2,19	0	4	4	18	6	المؤسسة التي لديها أداء منخفض يتعين عليها تغيير ثقافتها التنظيمية لرفع أداؤها
0,823	2,13	0	4	3	18	7	خلق ذهنيات جديدة لإدارة منظمة تؤمن بضرورة التغيير

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

المحور الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد المنظمة على التطور

يمثل الجدول التالي في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارة المحور الثاني:

الجدول رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,415	2,19	0	3	1	27	1	العديد من التغييرات التي تحدث في المنظمة يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي.
0,512	2.06	0	3	0	25	4	استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي وإلغاء وحدات قائمة يساهم في ترشيد النفقات
0.281	2,09	0	0	3	26	3	إعادة توزيع المهام وتقسيم المسؤوليات بين الأفراد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها
0,741	2,03	0	3	3	18	8	إجراء تعديل جزئي أو كلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة يساهم في تغيير إستراتيجيتها وأهدافها وخططها
1,886	2,72	6	3	4	14	5	الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

المحور الثالث: التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة

يمثل الجدول التالي في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات المحور الثالث:

الجدول رقم 06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.641	1,94	0	3	0	21	8	تغيير معدات وأدوات وأساليب العمل للتفوق على المؤسسات المنافسة.
0.733	1,91	0	3	1	18	10	استخدام تكنولوجيا حديثة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.
0,581	2.00	0	2	3	20	7	التغيير يجب أن يشمل استخدام المعرفة وتقنيات جديدة لإنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية.
0,410	1,91	0	1	2	22	7	تغيير التقني يؤدي إلى تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر
1,125	2,31	0	7	3	15	7	تساهم الأساليب والتقنيات الجديدة في تقليص التكاليف

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

المحور الرابع: تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية

يتمثل الجدول التالي في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع:

الجدول رقم 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,402	1,72	0	1	0	20	11	تغيير أساليب التدريب القديمة واستعمال أساليب تدريب حديثة لتطوير أداء الافراد وتطوير المؤسسة.
0,402	1,72	0	1	0	0	11	تحفيز الموارد البشرية من خلال تغيير نظام الكفاءات.
0,480	1,81	0	1	2	19	10	الاستغناء عن بعض الأفراد وإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة يخلق المنافسة بين الأفراد.
0,415	1,69	0	1	0	19	12	قياس أداء الموارد البشرية على أساس المردودية التي يقدمونها بدل الوقت الذي يعملون فيه
0,765	1,59	1	0	2	11	18	تغيير الموارد البشرية مصدر للمعلومات والأفكار المبدعة

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

المطلب الثاني: إيجاد قيمة الاتساق الظاهري والاتساق الداخلي

سنتناول في هذا المطلب قيمة الاتساق الظاهري أو ما تسمى بـ: "ألفا كرونباخ" مع تحليل النتيجة المتوصل إليها.

1- إيجاد قيمة الاتساق الظاهري (ألفا كرونباخ):

يوضح الجدول التالي قيمة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 08: جدول الاتساق الظاهري

ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبيان
0,861	20

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

التحليل:

معامل ألفا كرونباخ هو من أشهر مقاييس الثبات للاستبيان ويرتكز على حساب الارتباط الداخلي بين أسئلة الاستبيان حيث يوضح الجدول رقم قيمة ألفا كرونباخ حيث تساوي 0,861 أي أنها أكبر من 0,6 .

إذن:

- بما أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6 فإن شرط ثبات الدراسة محقق وهذا يدل على جودة بيانات الدراسة.

2- إيجاد الاتساق الداخلي (معامل بيرسن):

يوضح الجدول التالي قيمة الاتساق الداخلي:

جدول 09: الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان

تطوير المؤسسات الاقتصادية	تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية	التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة	التغيير في الهيكل يساعد المنظمة على التطور	تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية	
0,345	0,282	0,312	0,419	1	تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية
0,331	0,485	0,439	1	0,419	التغيير في الهيكل يساعد المنظمة على التطور
0,595	0,171	1	0,439	0,312	التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة
0,361	1	0,171	0,485	0,282	تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية
1	0,361	0,595	0,331	0,345	تطوير المؤسسات الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

التحليل:

بما أن:

الارتباط بين المتغير المستقل " تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية" والمتغير التابع " مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية" يساوي 0,345 أي 34,5% وهذا يعني أن الارتباط ضعيف وموجب.

الارتباط بين المتغير المستقل " التغيير في الهيكل يساعد المنظمة على التطور" والمتغير التابع " مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية" يساوي 0,331 أي 33,1% وهذا يعني أن الارتباط ضعيف وموجب.

الارتباط بين المتغير المستقل " التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة" والمتغير التابع " مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية" يساوي 0,595 أي 59,5% وهذا يعني أن الارتباط قوي وموجب.

الارتباط بين المتغير المستقل " تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية" والمتغير التابع " مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية" يساوي 0,361 أي 36,1% وهذا يعني أن الارتباط ضعيف وموجب.

المطلب الثالث: إيجاد قيمة R-carrée و sig

سنقوم في هذا المطلب بتحليل قيمة R-carreé وكذلك قيمة sig وكل هذا سنتطرق إليه.

1- إيجاد قيمة R-carrée:

جدول رقم 10: جدول R-carrée

1	Model
0,861	R
0,742	R-carrée
0,359	R-deux-ajuste
0,35864	Erreur standard de l'estimation

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

2- إيجاد قيمة sig:

الجدول رقم 11: جدول sig

Model	Somme des carrées		Carrée moyen	F	SIG
Régression	2,746	4	0,686	5,337	0,003
Résidus	3,473	27	0,689		
Total	6,219	31			

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على برنامج v25spss

التحليل:

بما أن:

قيمة R carrée تساوي 0,742 وهي أكبر من 0,6 وهذا يدل على أنّ هناك علاقة بين المتغير المستقل التغير الاستراتيجي والمتغير التابع تطوير المؤسسات الاقتصادية أي أن متغير التغير الاستراتيجي له تأثير إيجابي على المتغير تطوير المؤسسات الاقتصادية وهذا ما تبينه قيمة المعنويات SIG حيث تساوي 0,003 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا إن دل إنما يدل على أنّ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على فندق AZ مونتانا - بمستغانم- ، وكذا هيكلها التنظيمي ومختلف نشاطاتها، كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال المؤسسة، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة محاور، تضمن المحور الأول "تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية"، والمحور الثاني "التغيير في الهيكل يساعد المنظمة على التطور"، المحور الثالث "التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة"، أما المحور الرابع ولأخير "تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية"، وذلك من أجل إيجاد إجابة لموضوع بحثنا " التغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية في فندق AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم".

ومن خلال إجابات عينة الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج، وهذا باستخدام عدة أساليب إحصائية للوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعناها سابقا، وفي الأخير استنتجنا بأنه يوجد علاقة لمجالات التغيير الاستراتيجي بتطوير المؤسسات الاقتصادية لأنها تعتبر عنصر فعال في تطورها في فندق AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم أي توصلنا أن هناك علاقة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة عامة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري والميداني، أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لأنها فرضتها عليها عدة ظروف وعوامل من بيئة داخلية وخارجية، لذا فعلها ألا تحاول تجاهله وتجنبه بل علمها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعلمها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه، وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيها من فشلها وتلاشيها.

إن حتمية التغيير تنجر عليها حتمية أخرى هي حتمية مقاومة التغيير فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراداً أو جماعات عاملين في المنظمة أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير وذلك لأسباب معينة، ويعتبر التعامل معها الجزء الأهم من إدارة التغيير، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاولة إقناعهم بأن التغيير هو لصالح المؤسسة وعملية التغيير هذه لا يمكن أن تكون ناجحة في ظل وجود مقاومة التغيير، وهذا أمر منطقي فالإنسان غالباً ما يقتنع بفكرة أنه ليس بالإمكان أن يكون في مكان أفضل مما كان أي أن الواقع الذي يعيشه أفضل من المجازفة.

بينما موضوعنا الأساسي هو التغيير الاستراتيجي حيث من صعب دراسته ككتلة واحدة نظراً شمولية الموضوع لذلك قمنا بالإشارة إلى مختلف المجالات التي تمثله وقد وجدنا العديد من الآراء حول مجالات التغيير الاستراتيجي وهذا يرجع إلى أهمية الموضوع وقد اعتمدنا على دراسة أبو رذن حيث تتمثل مجالات التغيير الاستراتيجي حسب هذا النموذج في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية، يشمل تغيير الثقافة التنظيمية التغيير في القيم والأعراف والمعتقدات ويساهم هذا في ترقية وتطوير المؤسسات الاقتصادية والاستجابة لمختلف المتغيرات، بينما تغيير في الهيكل التنظيمي يعمل على إجراء تعديل في الهيكل أو تغيير التبعية لتحقيق المرونة كما يؤدي هذا إلى الارتقاء في مستوى الأداء أما التغيير التقني فيستهدف التغيير في أساليب العمل وكذلك يشمل إدخال تكنولوجيا جديدة أو تقديم خدمات جديدة مما يساعد على زيادة الأرباح وأخيراً تغيير الموارد البشرية فهو قد يشمل تدريب العاملين بطريقة حديثة أو إضافة مهارات جديدة للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

بعد دراستنا لمجالات التغيير الاستراتيجي فيمكننا القول أننا توصلنا إلى تعريف له وما هذا النموذج إلا أحد النماذج الكثيرة والمتعددة التي يمكن أن تقرّبنا من هذا الموضوع وقد انصب اهتمام هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة التغيير بفندق AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم، وتأثير مجالات التغيير الاستراتيجي في تطويره وذلك من خلال وعي العاملين بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة التغيير إضافة إلى العوامل والأسباب المؤدية إلى تطبيق هذا الأسلوب وتبسيط الضوء على المجالات التي يتم فيها وأهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها أثناء إحداث التغيير الاستراتيجي، [من خلال الدراسة التي قمنا بها نلاحظ أن التغيير الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في الفندق محل الدراسة وهذا يظهر في النتائج المتحصل عليها] حيث أكدت النتائج المتوصل إليها أن تطبيق إدارة التغيير في الفندق محل الدراسة جيد من خلال حدوثه على مجالات شتى (التقانة، الهيكل، الأهداف...) وفق خطة محكمة و مدروسة ومراحل منهجية متسلسلة لكن تبقى بعض المشاكل والتحديات التي تعيقها كمقاومة بعض العاملين للتغيير ولذلك لا بد لكل فندق أو مؤسسة ما أن

تسعى جاهدة إلى مواجهة وإيجاد حلول لكل هذه المعوقات حتى تضمن نجاح تطبيق إدارة التغيير في منظماتها وتصل إلى مصاف الفنادق المتطورة عالمياً.

مقترحات وتوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في دراسة هذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي يمكن أن ندرج مجموعة من المقترحات أو التوصيات تتمثل فيما يلي:

- توعية جميع الموظفين داخل الفندق على ضرورة تبني إدارة التغيير بصفة عامة والتغيير الاستراتيجي بصفة خاصة.
- نشر ثقافة التغيير بين العاملين في الفندق.
- دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.
- من الضروري ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز من أجل تحقيقه لأهداف المؤسسة.
- تبني مبدأ المشاركة والاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية داخل الفندق.
- يجب على العاملين في الفندق أن يكونوا مستعدين لتحديات ومنافسات الفنادق الأخرى التي ممكن أن تعترضهم.
- يجب أن يكون هدف التغيير البحث عن الأفضل وليس التغيير من أجل التغيير فقط.
- ويجب أن تأخذ الفنادق في الحسبان مقاومة التغيير المحتملة من طرف الأفراد وأن تكون مستعدة لها وذلك من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم وتمكينهم من إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل القرارات داخل الفندق.

قائمة المراجع

الكتب:

- _ بهاء الدين المنجي العسكري وأنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، طبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2014.
- _ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- _ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، طبعة 1، عمان، دار صفاء للنشر، سنة 2015.
- _ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر قسنطينة، 2012.

المجلات:

- _ إبراهيم عز الدين، "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية"، العدد 26، 2020م.
- _ أحمد قرنيبي، " إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية"، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، سنة 2019.
- _ الهادي بوقلقول وبومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 1، العدد 1، سنة 2010.
- _ أمينة بواشري، نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة (إبداع، المعرفة، الابتكار والتقانة)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1، سنة 2019.
- _ حسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2007.
- _ حمزة كواديك، إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، سنة 2021.
- _ بسام ورناجي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة السوسيولوجيون، المجلد 2، العدد 1، سنة 2021.
- _ ربحة ريغي وحمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة أنشطة للبحوث والدراسات، مجلد 12، العدد 2، سنة 2022.
- _ راضية بوزيان ومذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة البنائية بسكيكدة نموذجا، مجلة التراث، مجلد 8، العدد 1، سنة 2010.
- _ سعاد بشوع وحياء بن إسماعين، قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، سنة 2018.
- _ سعاد مخلوف، شريك ويزة، " مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، المجلد 09، العدد 04، سنة 2018.

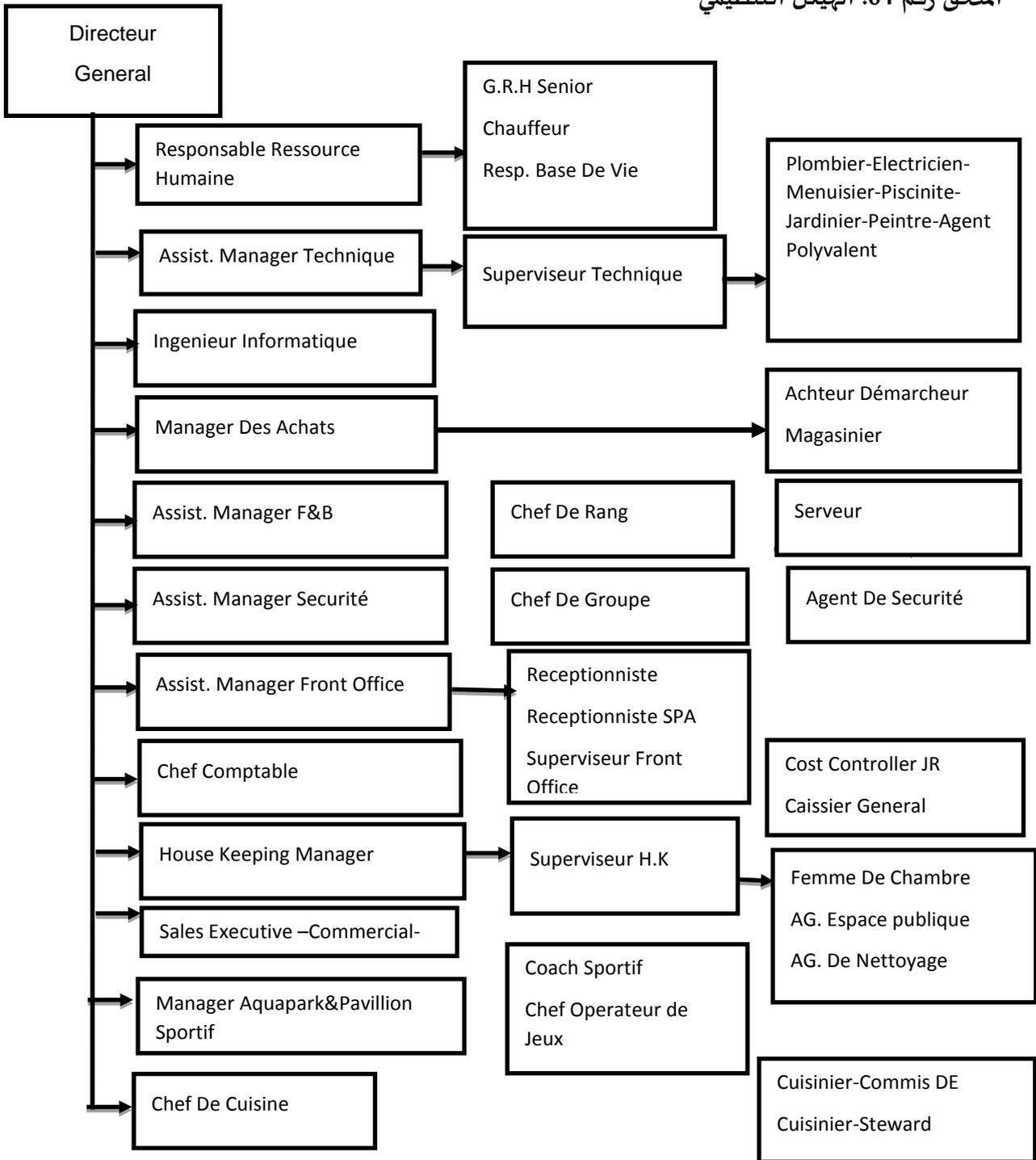
- _ سليم العايب، نوال زاوي، "مجلة استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 2، العدد 29 الجزء الثاني، الجزائر، سنة 2016.
- _ سوسن جواد حسين، دوسة طالب أصغر، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد 69، جامعة بغداد العراق، سنة 2008.
- _ صارة شوابي وتركية بغداد، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2017.
- _ صلاح الدين عواد، تأثير جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102، سنة 2018.
- _ صلاح الدين عواد الكبيسي ومروة سامي أحمد، علاقة جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيار التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24، العدد 4، سنة 2017.
- _ صوري بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، سنة 2018.
- _ عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، "فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة، مجلة الدراسات المالية المحاسبة والإدارية"، المجلد 2014، العدد 2، جامعة أم البواقي، سنة 2014.
- _ علي عبد الله، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، مجلد 47، العدد 1، سنة 2010.
- _ عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، المجلد 4، العدد 1، جامعة الأغواط، سنة 2013.
- _ فازية خلفوني، الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4 العدد 4، سنة 2019.
- _ فتيحة يحيوي، تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي باستخدام طريقة المربعات الصغيرة الجزئية مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 6، العدد 1، سنة 2019.
- _ فريد لعور وكمال حماني، أساليب قيادة التغيير وأثرها على قيادة التغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، سنة 2021.
- _ محتار حمار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح التغيير التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 13، العدد 5، سنة 2021.
- _ محرز عبد الباسط وسعيد فكرون، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 4، سنة 2019.

- _ محمد رحمة فنجان، التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، سنة 2018.
- _ محمد علي عبد الحميد سعد، "العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، المجلد 51، العدد 2، المكان بمحافظة الدقهلية، سنة 2021.
- _ مراد زايد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مجلة مؤسسة، المجلد 3، العدد 3، سنة 2014.
- _ منى حيدر عبد الجبار الطائي، " دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة"، المجلد 37، العدد 3، جامعة بغداد جمهورية العراق، سنة 2017.
- _ منصور عبد القادر ومحمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤية اقتصادية، مجلد...، العدد 6، سنة 2014.
- _ نوال شنافي، أثر التغيير التنظيمي في إرسال الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، سنة 2020.
- _ نورية لعل، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة ألدان بولاية معسكر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 4، العدد 7، سنة 2014.
- _ هارون سيد، "استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، المجلد 49، العدد 4، سنة 2019.
- _ وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة إلزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد الخاص، سنة 2021.
- _ ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد 10، العدد 1، سنة 2013.
- _ ياسف حسيبة، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد 12، العدد 2، سنة 2015.

المذكرات:

- _ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2014/2015.
- _ عبد الباسط محرز، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2019/2020.

- _ عبد الحفيظ صبور، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية فرع السيارات الصناعية بالرويبة (SNVI-VIR) نموذجا، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، 2015/2014.
- _ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جزائر، جامعة بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
- _ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009م.
- _ فارس يونس شمس الدين يونس، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، السودان جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2017.
- _ محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2013.



الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطالبة: مكمش شهرزاد، مناد إيمان

استمارة بعنوان: التغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية

أخي الموظف:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في دور التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية في إطار مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي، لذلك فنجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن كل الأسئلة الموجودة في الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا مسبقا.

ضع (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

فئات الأعمار:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 40 أكثر من 40

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة الحالية:

عامل دائم عامل مؤقت

الخبرة المهنية:

أقل من سنة سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تطوير المؤسسات الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التغيير في القيم والمعتقدات والأفكار يساهم في تكيف المؤسسة واستجابتها لمختلف التغيرات
					التغييرات التي لا تتوافق مع قيم وأفكار العامل تفشل
					مشاركة العاملين في التغيير يساعدهم على تقبل ثقافة وقيم جديدة ويحسون بالمسؤولية أكثر
					المؤسسة التي لديها أداء منخفض يتعين عليها تغيير ثقافتها التنظيمية لرفع أداؤها
					خلق ذهنيات جديدة لإدارة منظمة تؤمن بضرورة التغيير

المحور الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد المنظمة على التطور

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					العديد من التغيرات التي تحدث في المنظمة يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي.
					استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي وإلغاء وحدات قائمة يساهم في ترشيد النفقات
					إعادة توزيع المهام وتقسيم المسؤوليات بين الأفراد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها
					إجراء تعديل جزئي أو كلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة يساهم في تغيير إستراتيجيتها وأهدافها وخططها
					الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير

المحور الثالث: التغيير في التقانة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتطوير المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تغيير معدات وأدوات وأساليب العمل للتفوق على المؤسسات المنافسة.
					استخدام تكنولوجيا حديثة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.
					التغيير يجب أن يشمل استخدام المعرفة وتقنيات جديدة لإنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية.
					تغيير التقاني يؤدي إلى تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر
					تساهم الأساليب والتقنيات الجديدة في تقليص التكاليف

المحور الرابع: تغيير الموارد البشرية يساهم في إنجاح التغيير وتطوير المؤسسات الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تغيير أساليب التدريب القديمة واستعمال أساليب تدريب حديثة لتطوير أداء الافراد وتطوير المؤسسة.
					تحفيز الموارد البشرية من خلال تغيير نظام الكفاءات.
					الاستغناء عن بعض الأفراد وإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة يخلق المنافسة بين الأفراد.
					قياس أداء الموارد البشرية على أساس المردودية التي يقدمونها بدل الوقت الذي يعملون فيه
					تغيير الموارد البشرية مصدر للمعلومات والأفكار المبدعة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التغيير الاستراتيجي على تطوير المؤسسات الاقتصادية وتم تسليط الضوء على الجوانب التي يتم فيها التغيير الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الغرض والإجابة على إشكاليتنا تمت الدراسة على مستوى مؤسسة AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم بالاعتماد على المنهج الوصفي القائم على التحليل.

وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت دراستنا إلى جملة من النتائج مفادها:

- وعي وإدراك موظفي الفندق بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة التغيير.
- إقدام فندق AZ على تبني أسلوب التغيير والذي مسّ جوانب مختلفة من أجزاء هذا الفندق.
- إن التغيير في فندق AZ تفرضه حاجات داخلية وأخرى خارجية.
- يواجه الفندق محل الدراسة صعوبات أثناء تبنيه لهذا الأسلوب أهمها مقاومة العاملين التغيير.

وعلى ضوء هذه النتائج وضعنا بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التغيير الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، التغيير الاستراتيجي، فندق AZ مونتانا بخروبة ولاية مستغانم.

Summary:

The study aimed to show the impact of strategic change on the development of economic institutions, and highlights the aspects in which strategic change takes place ,After collecting and analyzing the data, our study concluded a number of results, including:

- Awareness and awareness of the hotel staff of concept and importance of implementing change management.
- AZ hotel has adopted the change method that touched different aspects of this hotel.
- The change in The AZ Hotel is imposed by internal and external needs.
- The hotel under study faces difficulties while adopting this method, the most important of which is the workers' resistance to change.

In light of these results, we have put forward some proposals that can be used to achieve successful Strategic change.

Key Words:

Change, Change Management, resistance to change , Strategic Change, AZ Montana in Kharouba state Mostaganem .