

الفصل الأول : إدارة التغيير

في ظل العولمة التي طالت مختلف مظاهر الحياة على سطح الأرض، بات التغيير هو السمة السائدة لهذا العصر فأصبح يحيط بنا من كل جانب و صار قاعدة الحياة الآن حيث أن معدلاته أصبحت متسارعة بدرجة مذهلة كما أن أشكاله تنوعت، و حدوده أصبح يصعب التنبؤ به .

ففي مؤسساتنا الحديثة التي صارت تنشط تحت ضغوط متغيرات البيئة المختلفة سواءا كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، محلية أو عالمية، أصبح من الضروري لها التكيف و التأقلم معها. و صار نجاح القادة و المسيرين في إدارة و توجيه هذه المؤسسات يتحقق بقدرة هؤلاء على إحداث التغيير و إدارته باعتبارهم أنهم من يملكون القدرة على التأثير مما يحتم عليهم خلق الجو المناسب لإحداث هذا التغيير للتقليل من مقاومته و تقادي الصراعات الداخلية الناجمة عنه.

فبناء على ما سبق حول أهمية هذا المفهوم في واقعنا الحالي، و خدمة لأهداف بحثنا حيث انه لا يمكن التحدث عن موضوع تأثير أسلوب القيادة على التقليل من حدة مقاومة التغيير دون التطرق أولا إلى التغيير الذي يعتبر عنصرا بارزا و بديهيا في سير الأعمال الحالي و كذلك واحدا من المسببات الأساسية لمختلف الصراعات. سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة هذا المفهوم حيث سنتناول في المبحث الأول الذي هو بعنوان التغيير في المنظمة، مفهوم التغيير و خصائصه الأساسية. أما المبحث الثاني فسيكون مخصصا في جزءه الأول إلى عملية إدارة التغيير وخصائصها، لنعرض في الجزء الآخر أهم النماذج البارزة لإدارة المسار التغيير. المبحث الثالث سيدور حول ظاهرة مرافقة لعملية التغيير ألا وهي مقاومته حيث سنشرح أسبابها، أشكالها و سبل معالجتها.

المبحث الأول: التغيير في المنظمة

خلق عصر المعلومات بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع و تزايد متطلبات الأداء، حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بحسن الأداء و التغيير المستمر للتكيف مع بيئة العمل، مما جعل التغيير يعد من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة باختلاف أهدافها و استراتيجياتها، فلذلك كان هذا الموضوع مثار اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات عديدة نذكر منها الإدارة، علم النفس و الاقتصاد. في مبحثنا هذا سيتم التحدث في شقه الأول عن ماهية التغيير: مفهومه، أسبابه و طبيعته، ليكون التركيز في الشق الثاني على أنواع التغيير، عناصره، أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: ماهية التغيير

أصبح التغيير من الأنشطة الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال المتقدمة من اجل البقاء و النمو ، فهي الأنشطة التي تنتمي إلى المستقبل و هي التي تنشئ الثروة ،

وتحول المؤسسات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالتميز. فإذن وانطلاقاً من هذا، ماذا يعني التغيير ؟ ما هي أسبابه ؟ و ما هي طبيعته ؟

1) تعريف التغيير:

بالنسبة لـ (Belanger 1994)، "فان التغيير هو العبور من وضع حالي يتميز بعدم الملائمة إلى وضع آخر مرغوب فيه يكون أكثر موافقة وأكثر تلبية لمتطلبات المحيط والتطلعات الجديدة للأشخاص المعنية"¹ حسب (Hafsi et Fabi 1997) "التغيير يولد من الاختلاف بين الواقع المعاش والحالة المستقبلية المرغوبة، فنتيجة لتزايد المعلومات الداخلية والخارجية يزيد الوعي ويحدث ضغط تنظيمي"²

يعرف أيضاً بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

إن التغيير التنظيمي عادة ما يحدث من قبل قوى خارجية عليا، كتخفيضات كبيرة في القدرة على التمويل، انخفاض الفرص السوقية وزيادة كبيرة في الخدمات المستهلكة. فعادة ما تتبنى المنظمات تحولات تقنية، هيكلية وإستراتيجية لتتطور في مختلف مستويات دورة حياتها فعلى سبيل المثال التغيير من منظمة شديدة التفاعل مع المحيط إلى منظمة استباقية أكثر استقراراً .

يمكن تعريف التغيير على انه " تحويل معتبر لحالة ، لنظام علاقات أو وضعيات المؤسسة حيث أن عناصره تؤثر على مختلف الأعضاء الفاعلة في المنظمة (مساهمين، مسيرين، مساعدين). يمكن للتغيير كذلك أن يشمل تطوير الوظائف والنشاطات، الهياكل وطرق التسيير وليس فقط العوامل الثقافية و الإنسانية للمؤسسة"³.

إن القيام بالتغيير أيضاً يمكن اعتباره بأنه يسمح بالمرور من صورة تنظيمية أ إلى صورة تنظيمية ب (الهدف) مروراً بمراحل وسيطة.

كما عرفه أفندي(2004) "بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل و هو أن التغيير عملية التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب و طرق مدروسة ، و عملية التغيير قد تشمل الخطط أو السياسات أو

¹ dans RIM ZID, **Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**, mémoire présenté comme exigences partielle de la maitrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Octobre 2006, p19

² Ibid,2006, p19

³ Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, Dunod, Paris, 2007, p2.

⁴ في خضر مصباح الطيبي ، إدارة التغيير : التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2010، ص30

الهيكل التنظيمي ، أو السلوك ، أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو الإجراءات و ظروف العمل و هذا بهدف الرفع من مستوى و جودة أدائها ، وكذا تحقيق الموائمة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .

(2) أسباب التغيير:

يعتبر التغيير سنة الحياة، ففي الوقت الحالي، ثمة تزايد في العوامل المسببة للتغيير و في السرعة التي يجب أن تستجيب بها المؤسسات من اجل البقاء. و قد يوجد العديد من المؤسسات التي تعيش حالة تغيير مستمر بشكل مذهل. فما العوامل المسببة لذلك ؟

يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية و تغييرات داخلية.

(1.2) التغييرات الخارجية: و هي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و من ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، و لجوء المنافسين إلى طرق و وسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة ، و التهديد بتقادم سلع و خدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية و الاقتصادية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية و الاشتراكية، و التغييرات في قوانين النقد و الضرائب و التصدير و الاستيراد و الانفتاح، و التغيير في الموارد الاقتصادية للدولة و غيرها من التغييرات.
- التغيير في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم و الفروق بين الأجيال، و قيم العمل.

(2.2) التغييرات الداخلية : تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ، و من أمثلة هذه التغييرات :

- الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء و الوصول إلى الأسواق العالمية و تخطي كل الحدود .
- تغييرات في الآلات و المنتجات، و خطوط الإنتاج و غيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل.
- تغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل.
- تغييرات في أساليب التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة.
- العمل على المزيد من إرضاء العملاء من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.

- تغييرات في وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد.

مما سبق فان الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة و ربما نلخص بعضها فيما يلي:

- المجتمع أو البيئة المحيطة سواء كان إيديولوجيا أم اجتماعيا أم تكنولوجيا.
- المسؤولون و العاملون في مختلف الشؤون و المجالات باعتبار أن التغيير و المواكبة للظروف هي وسيلة للحفاظ على المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع متغير و متطور بشكل مستمر .
- الضرورات و الحاجات و التطلعات.
- الضغوطات الخارجية .

(3) طبيعة التغيير التنظيمي:

هناك مدرستان فكريتان حول الطريقة التي يحدث فيها التغيير في المنظمات .الأولى تعتبر انه مستمر: المنظمات تتحول تدريجيا متأقلمة مع محيطها الذي يتطور، أما الثانية تقدر التغيير على انه متتالية من التوازنات الظرفية و ذلك على نموذج سلمي أين المنظمة تمر بشكل متتالي من سلمة إلى أخرى ، و ذلك بمراحل تغيير تاقلمية adaptatifs تتخللها مراحل تغيير قصيرة في الزمن تسمى ثورية . révolutionnaire

التغيير التاقلمي هو تسوية الطريقة المعتادة للقيام بالأشياء امتدادا للماضي ، أما التغيير الثوري هو ذلك التغيير الفوري لمجمل الإستراتيجية ، الهيكل، النظم الثقافية لمنظمة و الذي يترجم بسير عمل مختلف تماما .

إن أنصار التغيير المستمر يرون انه من الممكن تحويل المنظمة عبر الزمن و الحصول على نفس النتائج للتغيير الثوري و لكن بطريقة اقل ضررا. أما في الحقيقة ، لا يوجد دلائل تثبت نجاعة نموذج عن آخر إلا انه يمكننا الاعتبار أن النموذجين صالحين، لكن لمنظمات مختلفة .

المطلب الثاني: خصائص التغيير

بعد عرضنا في المطلب السابق لمفهوم التغيير، أسبابه و طبيعته، سنحاول من خلال هذا المطلب الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي أنواع التغيير؟ ما هي أهم العناصر الفاعلة فيه ؟ و أخيرا ما هي أهدافه و فيم تكمن أهميته؟

(1) أنواع التغيير:

تتعدد أنواع التغيير و تختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، و يتعين على الباحث المحقق تحديد نوع التغيير الذي يسعى إلى دراسته ، كما يتعين على متخذ القرار الإداري أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لذلك ، و في الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات و الموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.

سيتم فيما يلي عرض أنواع التغيير حسب مداه و طبيعته، ثم أنواعه أيضا حسب الهدف منه، ليتم في الأخير تقديم تصنيفات أخرى أكثر شمولية من إعداد محسن احمد الخضيرى (2003) .

1.1 أنواع التغيير حسب مداه و طبيعته:

إن هناك أربعة أنواع للتغيير معرفة حسب عاملين: مدى التغيير (l'ampleur du changement) و طبيعة التغيير (la nature du changement).

مدى التغيير قد يكون تحويل كلي للمنظمة و ذلك بتغيير جذري للاستراتيجيات ، الهياكل ، النظم ، الاعتقادات الثقافية و طرق العمل . كما يمكن لمدى التغيير ان يكون مجرد تسوية لا تمس هوية المؤسسة و عاداتها الأساسية.

طبيعة التغيير تعبر عن الطريقة التي يحدث بها التغيير و التي قد تكون تفجيرية (explosif) أين يتغير كل شيء في وقت واحد، أو يمكن أن تكون تدريجية (progressif) أين الأمور تحدث بهدوء مرحلة بمرحلة. إن التقاء هاذين العاملين: مدى و طبيعة التغيير يسفر عنه أربعة أنواع للتغيير كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (01): أنواع التغيير حسب مداه و طبيعته.

		المدى	
		Ampleur	التسوية
		تحويل transformation	Réalignement
الطبيعة	تدرج Progression	تطوير évolution	تأقلم Adaptation
	تفجير explosion	ثورة Révolution	إعادة البناء Reconstruction
Nature			

Source: Eric Viardot et autres, **Stratégies du changement**, Pearson Education, 2ème édition, Paris, 2005, p21

2.1 أنواع التغيير حسب الهدف منه :

من أجل أن تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الأهداف المرجوة فانه يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع رئيسة هي:¹

¹ خضر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير : التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2010، ص ص 88-102 .

1.2.1) التغيير التطويري: Developmental change

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من الأنواع التي قد يتم تنفيذها في المنظمات ، ففي هذا النوع، يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين optimization و تطوير development للوضع القديم .

2.2.1) التغيير الاستراتيجي : Strategic change

يرتبط و يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و هو خطة للمستقبل و لذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية .

3.2.1) التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة و الإجراءات و بناء المنظمة و التقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة .

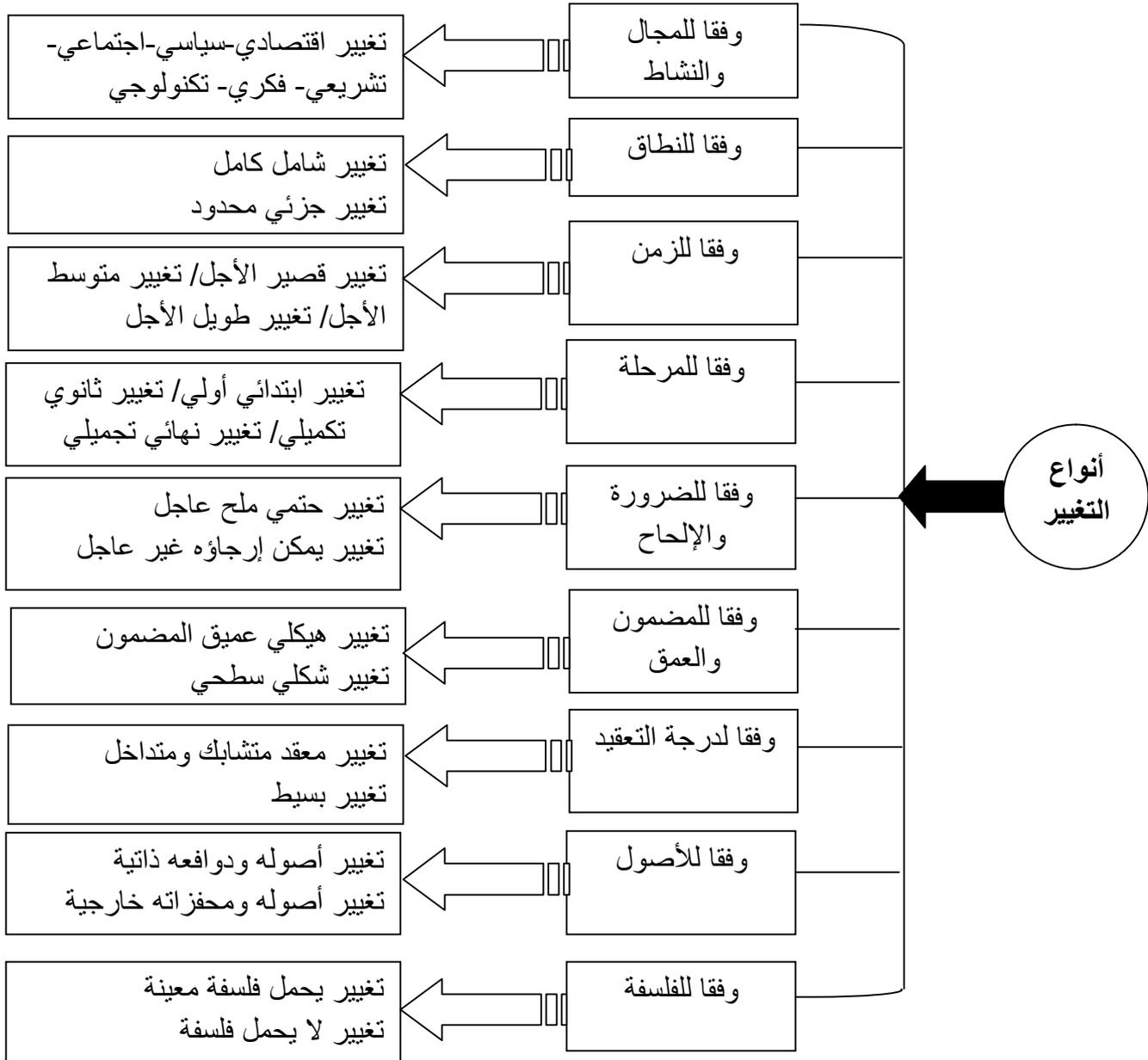
4.2.1) التغيير النقلي أو التحولي: Transforming change

إن عملية التغيير التحولي هي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها ، فهذا النوع لكي يكون تنفيذه ناجحا بشكل تام يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق و التحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة و لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين و التطوير .

3.1) تصنيفات أخرى لأنواع التغيير :

قام محسن احمد الخضيرى بتصنيف أنواع التغيير بطريقة أكثر شمولية و ذلك وفق أسس علمية و عملية حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (02): أهم أسس أنواع التغيير



المصدر : محسن احمد الخضيرى ، إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ط1، 2003 ، ص 32.

(2) عناصر عملية التغيير :

يرى بعض الباحثين أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسة ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها ، و فيما يلي عرض لهذه العناصر الأساسية للعملية التغييرية:¹

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص100

- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- المغير : و هو الذي يطالب بالعملية التغييرية و ينادي بها ، و يبدأ في ممارستها و يقودها ، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير .
- المؤيد للتغيير : و هو الذي يؤيد و يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها .
- المحايد : و هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية .
- المقاوم: و هو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها.
- مقاومة المقاومة : و هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

(3) أهمية وأهداف التغيير:

(1.3) أهداف التغيير:

إن من أهم أهداف وغايات التغيير هي العمل على تطوير وتفصيل مجموعة من المقاييس أو المعايير والتي تناسب طبيعة المنظمة وعملها التجاري وذلك للتعرف على حالات التغيير المطلوب تنفيذها وذلك من أجل تقويم نتائجه، حيث تعتبر هذه عملية مهمة وأساسية في إدارة التغيير والتغيير .

و فيما يلي عرض لأهم الغايات الأساسية للتغيير حسب احمد ماهر(2003) :¹

- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة و الفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة و الاحترام و التفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس و مقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و راغبة فيه .
- زيادة قدرة المنظمة و إجراءاتها الخاصة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها .

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2003، ص ص 416-417

- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد و جماعات و إدارات عمل إنتاج المنظمة .

- بناء مناخ محابي للتطوير و الإبداع .

2.3 أهمية التغيير:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية و سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل و يمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:¹

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة .

- تنمية القدرة على الابتكار .

- إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء.

- التوافق مع متغيرات الحياة .

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة .

إن هناك تصنيف آخر لأهمية التغيير و ذلك حسب ثلاثة جوانب و هي : أهميته بالنسبة للعاملين ، للملاء ، و بالنسبة للمنظمة ككل .²

فهو مهم بالنسبة للعاملين و ذلك لان توقعاتهم و متطلباتهم داخل محيط العمل تغيرت بشكل كبير و جب على القائمين على المنظمات التأقلم معها ، حيث أنهم يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم و يريدون تنمية شخصياتهم ، كما يطالبون بالمساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحق لهم التأثير المتبادل في علاقاتها ، كما يريدون مزيدا من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة و يستعجلون دائما الوصول إلى تطلعاتهم دون الانتظار إلى ارتباطها بعمرهم الوظيفي .

إضافة إلى التغييرات في الحاجات و توقعات العاملين فهناك تغييرات أيضا في البيئة التنظيمية ، حيث أن إرضاء العميل أصبح يحتل مكان الصدارة في المنظمات و جب أخذها بعين الاعتبار في استراتيجياتها ، تنظيماتها و برامجها العملية .

و أخيرا فان التغيير مهم بالنسبة للمنظمة ككل حيث يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة. فكل جزء ، و كل نشاط و كل شخص في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين ، و منه

¹ محسن احمد الخضيرى ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، 2003، ص ص 23 - 25

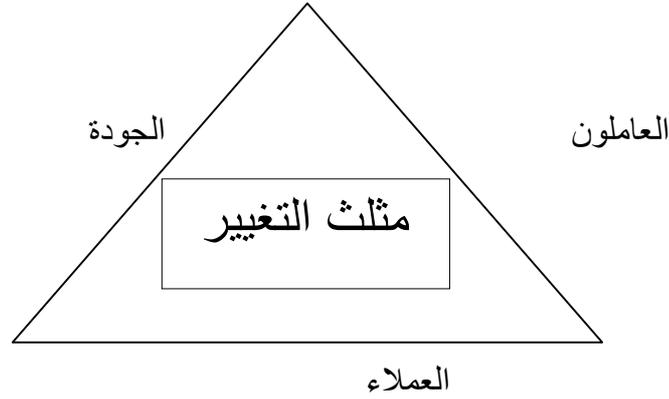
² محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، 2006، ص ص 63 - 65

وجب أداء العمل الصحيح من أول مرة في كل زمان و مكان . و هذا لا يتحقق إلا بإتباع نظام الجودة الشاملة التي توفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة ألا و هي التحسين المستمر للأداء.

تلخيصا لما سبق، الشكل الموالي يوضح العناصر الأساسية المهمة التي تخاطبها اغلب المناهج عند عملية التغيير.

الجوانب المهمة لعملية التغيير

شكل رقم (03):



المصدر : محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سبق ذكره ،2006، ص 65

المبحث الثاني : إدارة التغيير و نماذجها

التغيير صفة ملازمة لكل المؤسسات و جزء مهم من العملية الإدارية و وظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، و ليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة و الأزمات ، إذ لا يمكن لأي مؤسسة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات و الجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات و الأحداث المحيطة بها. و لهذا يجب عليها إتباع أسلوب التغيير المخطط الذي يتم إحداثه وفق مراحل و عمليات مدروسة. و من اجل توضيح عملية إحداث التغيير و طرق إدارته تم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين التاليين:
- مدخل إلى إدارة التغيير و - نماذج إدارة التغيير.

المطلب الأول : مدخل إلى إدارة التغيير

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير يجب أن تتوفر أولا على إدارة تتولى القيام بهذه العملية و تحتاج أيضا إلى وجود قيادة فعالة واعية متميزة ، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء وقتهم و طاقاتهم لابتنكار الأساليب و الطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف و التكيف مع المتغيرات العالمية . كذلك من ناحية أخرى تذليل الصعوبات التي تواجههم، فأصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

1) مفهوم إدارة التغيير :

إن مفهوم إدارة التغيير هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، و قد وردت العديد من التعاريف بشأنها منها ما يأتي:

التغيير كما سبق تعريفه فهو ظاهرة طبيعية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر فهي عملية التحول من نقطة حالية إلى نقطة مستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقة أفضل. أما إدارة التغيير " فهي منهج عملي تطبيقي له أسس و قواعد و أصول وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، و ضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير و انسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة و برامجها. فإدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية و المادية ضمن خطط عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيرة و النموذجية و التي تهيمن على التغيير و تقرر اتجاهه".¹

و عرفت أنها "عملية وضع الإجراءات التي تسمح بضمان أن التغييرات أحدثت بطريقة نظامية يمكن مراقبتها ، فمن بين الأهداف الأساسية لإدارة التغيير هي تسوية الثقافية السائدة و الأفراد مع التحولات الإستراتيجية للمنظمة من أجل التقليل من مقاومة التغيير و الزيادة من دافعية و فعالية المنظمة اتجاه أهدافها التغييرية".²

يرى محمد بن يوسف النمران العطيات أن إدارة التغيير هي " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد و تكلفة بناء".³

بالنسبة للمنظمة، " إدارة التغيير تعني تصميم و إدخال إجراءات أو تقنيات للتعامل مع التغيير في محيط الأعمال و الاستفادة من الفرص المستقبلية التي يخلقها هذا التغيير".⁴

كما عرفت أيضا أنها "منهج نظامي و تطبيق للمعرفة، الأدوات و الموارد للتعامل مع التغيير. فهي تعني تحديد و تبني إستراتيجية جماعية ، هياكل ، إجراءات و تقنيات للتعامل مع التحولات في الظروف الخارجية و محيط الأعمال".⁵

استنادا لكل ما سبق فإننا نعتبر أن إدارة التغيير هي منهج نظامي للتعامل مع التغيير و ذلك على

¹ براق محمد ، حوتية عمر، القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات : تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، عنابة ، الجزائر ، 2004.

² **Leading change** , Transition & transformation, the University of ADELAID, Australia, p4

³ محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، 2006، ص94

⁴ Consulté sur le site :

<http://searchcio-midmarket.techtarget.com/definition/change-management>.

⁵ <http://www.changemanagement-coach.com/definition-of-change-management.html>

المستوى الفردي و التنظيمي. فبالرغم من الاختلافات الكثيرة حول ما يجب أن يتضمنه تعريف حول إدارة التغيير إلا انه يمكن اعتبار أن إدارة التغيير يجب أن تحتوي على الأقل على الأمور الثلاثة المختلفة التالية :

إحداث التغيير، التأقلم مع التغيير و مراقبة التغيير عن طريق استعمال مختلف الأدوات و الوسائل اللازمة لذلك.

(2) تشخيص الوضعية الحالية قبل تنفيذ التغيير :

إن عملية التغيير الناجحة ترتبط بالضرورة بالظروف الحالية المحيطة بالمنظمة ، فانه من الخطر جدا نقل مباشرة وصفات تغييرية ناجحة في مكان ما أو للجوء كذلك إلى الخبرات السابقة بما في ذلك التي كانت في نفس المؤسسة ، لأنه ما يصلح في فترة زمنية معينة قد لا يصلح لأخرى . و بالتالي هنا تظهر ضرورة تحديد خصائص الوضعية الحالية للمؤسسة من اجل القيام بتشخيص صحيح و الذي يشكل فيما بعد قاعدة انطلاق تسمح بالاختيار الجيد لطريقة التغيير التي تتناسب مع الوضعية التي تنشط فيها المنظمة .

حسب (Autissier & Moutot) (2003) ، " فان التشخيص يسمح بإنشاء حدود التغيير، معرفة العناصر المعنية به و قياس مستقبل المنظمة في ظل هذا التغيير المرغوب فيه. فإذا تحقق هذا، فان القادة يقومون باستعمال الوسائل اللازمة للتطوير من هذه القدرة"¹. فحسب هاذين الباحثين دائما ، انه من الضروري من القائمين على التغيير اختيار أسلوب إدارة التغيير و نوع التنظيم الذي يسمح بالوصول إلى السلوكيات المرجوة و ترسيخها في ثقافة المؤسسة .

قام (Viardot) (2005) و آخرون بتحديد ثمانية خصائص أساسية لظروف المنظمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التشخيص و هي:

المدة : و هي تتعلق بالمجال الزمني الذي تمتلكه منظمة لإحداث التغيير و الذي قد يختلف حسب ما إذا كانت المؤسسة في أزمة أو كانت تريد تطورا استراتيجيا على المدى الطويل .

المدى : على المغير أن يقيس بدقة مدى التحويلات التي يرغب في إحداثها لان لذلك آثار مهمة على اختيار طريقة و نهج برنامج التغيير .

¹ dans Imène Latiri Dardour, **Pilotage du changement organisationnel et recherché intervention en univers hostile d'un modèle à phase à un modèle à option, sur le cas de la joint venture SGHQ en chine**, thèse de doctorat de l'école des mines de paris, Décembre, 2006, p 84

درجة التحفظ (Degré de préservation) :

إن درجة التحفظ تحدد ممتلكات المؤسسة التي يجب الإبقاء عليها و ذلك لأنها ربما تشكل مورد ثمين أو لأنها تساهم في المحافظة على استقرار و هوية المنظمة. هذه الممتلكات قد تكون ملموسة كالموارد المادية، التكنولوجية و البشرية أو غير ملموسة كالقدرة الفنية، العمل أو إحساس العمال بالفخر اتجاه رؤسائهم أو منظماتهم.

التنوع (La diversité):

إن التنوع يعني درجة الاختلاف بين جماعات العمل المعنية بالتغيير، فعلى المغير أن يعرف جيدا ما إذا كانت منظمته متجانسة أم لا لأخذ ذلك بعين الاعتبار في برنامج التغيير.

الكفاءات (Les compétences) : فهي تترجم قدرة المؤسسة على تحقيق التغيير من خلال امتلاكها للكفاءات اللازمة.

الوسائل : فهي تتعلق بمجموع الموارد التي تستطيع المؤسسة استثمارها في التغيير المرجو.

رغبة العمال : إن رغبة العمال يمكن أن تتجلى حسب جانبين : الأول و هو درجة وعيهم بالحاجة إلى التغيير ، و الثاني هو دافعيتهم الشخصية للتطور من حيث المهارات و السلوكات.

السلطة (Le pouvoir) : السلطة في المنظمة تحدد هامش التحرك الذي على المغير تحديده و الاعتماد عليه عند التغيير. و ذلك عن طريق تحديد العناصر الفاعلة المهمة التي تمتلك السلطة للتركيز عليها في تطوير المؤسسة.

(3) أساليب إدارة التغيير :

إن أسلوب التغيير يتعلق بالطريقة المتبعة في إدارة التغيير ، حيث انه يوجد أنواع عديدة من الأساليب يمكن اعتبارها أنها تتراوح بشكل أساسي بين أسلوب التفويض أين يكون التغيير مفوض كليا إلى أسلوب الإلزام أين يكون التغيير مفروضا بشكل كلي و ذلك مرورا بمستويات وسيطة من المساهمة ، المشاركة و التوجيه .

التفويض:

إن التفويض يقتضي أولا إقناع العمال بالحاجة إلى التغيير ثم كسب انضمامهم و دعمهم لإعطائهم في الأخير التفويض لانجازه من أجل إن يقترحوا و يضعوا في حيز التنفيذ مشاريعهم للمساهمة في التغيير العام . إلا أن لهذا الأسلوب بعض المساوئ تتمثل في طول مدته و التخوف من عدم اقتناع المفوضين بضرورة التغيير.

المساهمة :

إن المساهمة تعني ضم العمال بشكل عام في عملية تحديد ما يجب تغييره و الطريقة اللازمة لإحداث هذا التغيير، بحيث يتم الطلب من العمال المساهمة في اختيار أهداف التغيير و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال اجتماعات جماعية و ورشات عمل . إلا انه أيضا يتميز بطول مدته و قلة الرقابة على القرارات المتخذة و ربما قد يؤدي إلى المساس بتغيير المعتقدات .

المشاركة :

إن المشاركة تعتبر تدخل أو مساهمة محدودة للمشاركين و ذلك من اجل ضمان تأييدهم و انضمامهم لمشروع التغيير إلا أن مجالات تدخلهم تبقى محصورة فقط في الأمور العملية التطبيقية دون السماح لهم بإعطاء اقتراحات حول الرؤية العامة و أهداف التغيير مما قد يجعل بعض العمال يعتبروه تحكما و ابتزازا .

التوجيه:

بهذا الأسلوب من التغيير فان المسؤولين عنه يتخذون معظم القرارات المرتبطة بما يجب تغييره و كيف ، مستعملين سلطتهم لتوجيه انجاز هذا التغيير . إن هذا المنهج يفرق بشكل واضح بين المخططين و المنجزين حيث أن المخططين يتصورون أفكارا و طرقا للتغيير ليسوقوها فيما بعد للأفراد الذين سيتولون انجازها . الأمر الذي قد يلقي دعما قليلا و يخلق معارضة اتجاه هذه التغييرات.

الإلزام: (Coercition)

إن الإلزام يذهب ابعده من التوجيه، حيث أن التغيير فيه يكون مفروضا بدون أي نقاش مسبق. فالبرغم من انه في هذا الأسلوب التغييرات تحدث بسرعة لكن كما ذكر عن الأسلوب السابق فانه يمثل خطرا حقيقيا فيما يخص خلق معارضة كبيرة و أزمات داخل المنظمة نظرا لغياب التفسيرات حول ضرورة هذا التغيير بالنسبة للعمال .

المطلب الثاني : نماذج إدارة التغيير

قام العديد من الباحثين باقتراح نماذج مختلفة لإدارة التغيير و ذلك بناء على دراساتهم للمسار التغييرية الذي يمكن اعتباره مسار ممتد عبر الزمن له بداية و نهاية . فكل من هؤلاء الباحثين له وجهة نظره المختلفة حول المراحل التي يجب إتباعها لانجاز العملية التغييرية بنجاح .

في مطلبنا هذا ، ارتأينا تقديم أهم نماذج إدارة التغيير التي اشتهرت في مجال إدارة الأعمال و كان لها صدى واسع عند الراغبين في تعلم طريقة إحداث التغييرات و هي :

- نمودجي (1951) Lewin و (1997) Collerette
- نمودج (1958) Lippit, Watson & Westley
- نمودج (1996) Kotter
- نمودج (1999) Shield

1) نمودجي (1951) Lewin و (1997) Collerette :

إن أعمال (1951) Lewin هي الأكثر شهرة في مجال التغيير، حيث يعتبر أول باحث اقترح نمودج أساسي للتغيير المخطط. فتصور التغيير بالنسبة له هو مقارن بالنهر الذي تتغير أجزاءه بمرور الوقت حتى ولو بقيت سرعته و اتجاهه ثابتين. فحسب الباحث التغيير هو مسار شبه ساكن ينتج من حقل قوى متعارضة و متساوية في الجهد عكس التحول الكيميائي أين تتحول المادة من حالة صلبة إلى سائلة قبل أن تعود صلبة و لكن بشكل يختلف عن الأول . فمسار التغيير هو دورة مخططة و طويلة.

ليكون التغيير فعالا، فعليه أن يمر بثلاث مراحل أساسية:

إذابة الجليد : La dé cristalisation

في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات و القيم و الممارسات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم و العمل على خلق دوافع جديدة لديهم و تقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية و القيم بشيء جديد ، و ذلك من خلال الاعتراف بوجود مشكلة ، و زيادة تشجيع الأشخاص على الابتكار و الإبداع .

التغيير : Le changement

هذه المرحلة تتمثل في التحرك نحو التغيير ، و ذلك بالتركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، كما يتم العمل على إجراء تغيير و تعديل في الواجبات و المهام و كذلك في التقنيات و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات و معارف جديدة و أساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات و سلوكيات الأفراد .

إعادة التجميد : La recristalisation

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الأفكار و الأنماط السلوكية التي تعلموها في الممارسات الفعلية ، و على الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الايجابية الجديدة حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة و رضا و عدم العودة إلى المرحلة السابقة .

كما سبق الإشارة إليه، فإن نموذج Lewin صالح للتغيرات المخطط لها و غير معني بالاستجابة للتغيرات الغير مخطط لها، إلا انه و مع ذلك يبقى قابلا للتطبيق عندما يحدث تغيير غير مخطط له خاصة إذا كان هناك احتمال مسبق أولي بوقوع التغيير .

أما فيما يخص (1997) Collette، فإن مسار التغيير الذي يسميه مسار البناء الحقيقي (Processus de construction du réel) و الذي يشبه كثيرا في مضمونه نموذج Lewin، يتكون من أربعة مراحل كبرى ترتبط بأربعة أنواع من النشاطات الذهنية :¹

الصحوة (L'éveil) : و هي مرحلة التساؤل حول المسار .

التفكيك (La désintégration) : مرحلة الحكم على الأمور الغير ملائمة للنظام.

إعادة البناء (La reconstruction) : مرحلة إعادة بناء إدراك جديد.

الاندماج (L'intégration) : و هي مرحلة التأقلم مع الوضعية الجديدة.

إن النموذجين السابقين المتطابقين لدرجة كبيرة يهتمان كثيرا بوصف مسار التغيير من الناحية النفسية (نظرة موضوعية) و ليس بالمسار الاجتماعي للتغيير (موضوع التغيير).

(2) نموذج (1958) Lippit, Watson & Westley :

قام الباحثون السالف ذكر أسمائهم بتوسيع و تغيير عدد مراحل نموذج Lewin الثلاثة و جعلوها سبعة مراحل ركزوا فيها على دور و مسؤولية المسؤول على التغيير و ليس على تطور المسار التغييرى في حد ذاته . في هذا النموذج المعلومة تتبادل باستمرار طوال مراحل المسار التغييرى .

المراحل السبع للتغيير هي:²

- 1- تشخيص المشكل
- 2- تقييم الدوافع و القدرة على التغيير
- 3- تقييم الموارد و الدوافع عند مسؤول التغيير ، و يشمل هذا على توفر السلطة ،القدرة على التحمل و الالتزام لدى هذا الشخص .
- 4- اختيار أهداف تغييرية تدريجية ، في هذه المرحلة يتم وضع الاستراتيجيات و تطوير البرامج العملية .

¹ dans Hayat Ben SAID, **Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation** : études de cas canadien et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences : HEC Montréal, Avril 2000, p74

² In Alicia Kristonis , **Comparaison of change theories** , international Journal of Scholarly Academic intellectual Diversity , volume8, California State university, 2004-2005, pp 2-3

- 5- يجب أن يتم تحديد دور المسؤول عن التغيير بشكل واضح و مفهوم لكل الأطراف المعنية و التأكد من أن التطلعات المستقبلية واضحة للجميع .
- 6- المحافظة على التغيير، الاتصال، التغذية العكسية و التنسيق بين الجماعات تعتبر عناصر أساسية في هذه المرحلة من مسار التغيير.
- 7- التخلص تدريجيا من علاقات المساعدة ، على مسؤول التغيير أن ينسحب تدريجيا من دوره عبر الزمن و سوف يتم هذا بشكل نهائي عندما يصبح التغيير جزءا من الثقافة التنظيمية .
- يشير (Westley و Watson, Lippit (1958 على أن التغييرات من المرجح أن تكون مستقرة في حالة ما إذا انتشرت لتشمل أنظمة مجاورة أو إذا أصبحت جزءا من الأنظمة الحالية المتأثرة ، كما أشاروا إلى انه في حالة ما إذا تجذرت التغييرات داخل نظام ما فانه سيكون لذلك اثر على الأفراد في طريقة مواجهة المشاكل و انه سيتم تبنيها لاحقا من طرف هياكل تنظيمية أخرى و مؤسسات أخرى .

(3) نموذج Kotter (1996) :

يعتبر J.P Kotter أستاذ مادة القيادة في جامعة هارفارد من بين المفكرين البارزين في مجال إدارة التغيير حيث انه قام سنة 1996 بتطوير نموذج يستحسن أن يستعمل في المستوى الاستراتيجي للمنظمة من اجل تغيير رؤيتها ثم بعد ذلك تحويل المنظمة ككل. فالدراسات التي ركزت على هذا النموذج أظهرت أن مسار التغيير فيه يحدث من خلال مجموعة من المراحل ،كل مرحلة تستمر لفترة زمنية معينة و أي خطأ فيها قد يؤثر على نجاح عملية التغيير .

Kotter يذهب إلى القول أن الطرق المستعملة في التحولات الناجحة كلها مبنية على اعتقاد أساسي و هو أن التغييرات الكبرى قد لا تحدث ربما لمجموعة من الأسباب الرئيسية ، ليقوم فيما بعد بسرد مجموعة لتلك الأسباب و التي تتجسد عبر مختلف مراحل مسار التغيير.

إن نموذج Kotter و الذي هو من النوع الاستراتيجي يتكون من ثمانية مراحل نعرضها كالآتي:¹

- خلق شعور بحالة طوارئ (Establishing a sense of urgency):

خلال هذه المرحلة ،على المسؤولين عن التغيير أن يتمتعوا بقيادة صلبة و تقديم البراهين و الأدلة التي تدل على أن المنظمة الحالية في خطر و شرح كذلك محاسن الوضعية المرجوة مستقبلا ، فحسب Kotter فان الشعور بالطوارئ يعوض ذلك الشعور بالاطمئنان .

- تشكيل مجموعة تحالف إدارية قوية لقيادة التغيير : (Forming a powerful guiding coalition)

¹ John P .Kotter, **leading change** : why transformation efforts fail , HARVARD Business Review, 1996, pp 1-10

فهذا يعني أن يكون مؤسسي التغيير محاطين بالأشخاص الجيدين فيما يخص الكفاءات القيادية و الخبرة اللازمتين. فعلى هذا الفريق أن يتمتع بشعور التزامي قوي و أن يكون متحدا حول موضوع التغيير، قادرا على إعطائه قيمة و تسييره بكفاءة.

إن المرحلتين السابقتين مرتبطتين بالجانب الذي يحاول فيه المصلحون في المؤسسة إثارة الاهتمام اتجاه التغيير . فحسب Kotter ، إذا لم تتحقق المرحلتين السابقتين فان كل التغيير قد ييؤء بالفشل .

- وضع رؤية و إستراتيجية لإحداث التغيير : (Creating a vision)

إن الرؤية و الإستراتيجية يجب أن تكون ذات مصداقية و محفزة من اجل تجنيد و توجيه الطاقات . و لضمان مصداقية الرؤية، على مؤسسي التغيير أن يقوموا بتحليل الانحراف الموجود بين المنظمة الحالية و تلك التي يرغبون للوصول إليها. ثم عليهم لتغطية هذا الفارق وضع مخطط استراتيجي يحدد معالم الرؤية ، الأولويات و الأهداف .

- إيصال و تقاسم رؤية التغيير: (Communicating the vision)

من اجل أن تصل الرؤية، على القائمين على التغييرات أن يحملوا رسالة واضحة، جذابة و مفهومة و ذلك باستعمال أي وسيلة ممكنة. كما عليهم أن يحرصوا على تعليم الآخرين السلوكات الجديدة و ذلك عن طريق مثلا مجموعة التحالف الإدارية .

إن المرحلتين المذكورتين سابقا تسمحان بإعطاء معنى لعملية التغيير.

- تمكين الآخرين من القيام بإجراءات موسعة لخدمة الرؤية :

(Empowering others to act on the vision)

فهذا يعني محاولة رفع العراقل التي قد تواجه التغيير و ضم الأفراد لكي يصبحوا أنصارا للعملية التحويلية. فخلال هذه المرحلة ، يجب الاهتمام بتعزيز قدرات العناصر الفاعلة عن طريق تقوية السلوكات الجديدة .

- التخطيط من اجل مكاسب قصيرة الأجل و خلقها :

(Planning for and creating short –terms wins)

فهذا يعني التخطيط للتحسينات الملموسة للأداء ، الحرص على تحقيقها و الاعتراف بانجازات العناصر المعنية بهذه النشاطات و مكافأتها .

- تعزيز المكاسب و إحداث المزيد من التغيير :

(Consolidating Improvements and producing still more change)

هذه المرحلة مرتبطة بنتائج البناء المتحصل عليها في المراحل السابقة و ذلك من اجل تحقيق التحسينات و تسريع التغيير . بمعنى آخر ، يجب استثمار المصدقية المتحصل عليها من اجل تغيير الأنظمة ، الهياكل و السياسات التي لم تكن موافقة للرؤية . كما يجب في هذه المرحلة أيضا تعزيز اشتراك العناصر الفاعلة.

- إدراج المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة: (Institutionalizing new approaches)

تختص هذه المرحلة بإدراج المفاهيم الجديدة داخل الثقافة التنظيمية مع توضيح العلاقة بين هذه السلوكات و النتائج المحققة. و بهذا ، عند نهاية مسار عملية التغيير تعود السلوكات الجديدة الممارسة لتعتبر من مركبات الثقافة التنظيمية .

(4) نموذج (Shield 1999) :

إن نموذج (Shield 1999) مبني حول فكرة انه إذا فشل التغيير فان ذلك راجع إلى سبب عدم الاهتمام الكافي بالجانب الإنساني و الثقافي في أداء الأعمال .

فهو يقترح أن هناك مركبات سماها بالدرجة يجب أن يتوفر عليها القادة عند القيام بالتغيير. فإذا شمل التغيير مركبا واحدا و لم يشمل الآخر ، أدى ذلك إلى فشل كل مسار العمل .

هذا النظام يجب أن يضع إدارة للموارد البشرية في مسار إداري يتميز بالإبداع. فالقادة التنظيميين المعنيين بالتغيير عليهم أن يفهموا و يحددوا بوضوح الاستراتيجيات التي يرغبون في تغييرها و أن يعرفوا عوامل النجاح الأساسية لذلك ، المرحلة التي تجاهلتها حسب Shield معظم النماذج التي تحدثت عن التغيير .

على المنظمات كذلك أن يعرفوا باقي العمال بالاستراتيجيات و الأهداف المرجوة ، فإذا لم يحدث ذلك فان الجهود التحويلية سوف تقتصر على مجموعة من المبادرات الفردية الغير متصلة . و في الأخير على مسؤولي التغيير أن يراجعوا كل مركبات العمل الحالية و ذلك لتحديد مدى ملاءمتها و دعمها للاستراتيجية الإدارية .

(Shield 1999) اقترح نموذجا يتكون من خمسة مراحل لانجاز التغيير :¹

- (1) تحديد النتائج التنظيمية الموجودة و خطط التغيير .
- (2) خلق و امتلاك القدرة اللازمة للتحكم في المسار التغييرى .
- (3) رسم حلول إبداعية
- (4) تطوير و استعمال الحلول.

¹ In Mildred Golden Pryor and others, **challenges facing change management theories and research** , DELHI business Review, vol9 , N 01, June 2005, p 11

(5) تعزيز و تدعيم المكاسب الإدارية.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير و سبل التقليل من حدتها

إن مقاومة التغيير يعتبر مجال بحث حتمي في دراسة التفاعلات الإنسانية عند التغيير. فالحديث عن موضوع التغيير التنظيمي يؤدي بنا بالضرورة إلى التطرق للمقاومة اتجاهه و التي عادة ما ينظر إليها بطريقة سلبية ، و ذلك لأنه إذا أرادت الإدارة إحداث تغيير ما فإنها تصطدم منطقيا بردات فعل سلبية للعمال مما جعل من ظاهرة مقاومة التغيير تنال اهتمام العديد من الباحثين نظرا لكونها واحدا من الأسباب الرئيسية للفشل و عائق مؤكد لعملية التغيير .

و نظرا لأهمية هذه الظاهرة سنخصص المطلب الأول من هذا المبحث لمفهوم مقاومة التغيير و مختلف خصائصها لنحاول في المطلب الثاني عرض مختلف الطرق التي تسمح بمعالجة هذه المقاومة.

المطلب الأول: مقاومة التغيير و خصائصها

تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور على المؤسسة لسبب بسيط و هو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه و لذا فإن ردة الفعل الطبيعية على التغيير في اغلب الأحيان هي مقاومته في البداية بقوة لان الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات و أساليب قائمة ، و يخشون أن يمس مصالحهم . و لمعرفة أكثر هذه الظاهرة سنحاول الإجابة في هذا المطلب على الأسئلة التالية: ما هو مفهوم مقاومة التغيير؟ ماهي أسبابه؟ و ماهي أهم المظاهر التي يتمثل فيها؟ .

(1) مفهوم مقاومة التغيير:

يعتبر مصطلح مقاومة التغيير من المفاهيم التي أصبحت معروفة عموما في الوسط العلمي و الشعبي و الدليل على ذلك مئات البحوث التي تتناول هذا الموضوع كل سنة ، فمن الناحية اللغوية مصطلح المقاومة دائما ما كان مرادفا للتوقف، العائق ، معارضة الرغبة و العملية التي يتم من خلالها إيقاف مفعول خطة موجهة ضد المصالح الشخصية¹.

أما في مجال التغيير التنظيمي يعتبر(Coch & French(1948) أول الذين استعملوا مصطلح مقاومة التغيير حيث يعتبرون انه ظاهرة فردية على المديرين حسن التعامل معها كما يشجعون هؤلاء المسؤولين على استعمال الطرق التشاركية اتجاهها.

وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف المختلفة حسب العديد من الباحثين لاستخلاص فيما بعد المركبات الأساسية لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

¹ Céline Bareil, **Démystifier la résistance au changement** : Questions, constats et implication sur l'expérience du changement, Telescope, Montréal, 2008, p90

(2004) Bareil يعرف " مقاومة التغيير على المستوى الفردي على أنها رفض تقبل التغيير ، و التي تتجلى عبر سلوكيات تهدف إلى إعاقة التغيير أو التشويش عليه عندما يكون هذا الأخير غير متقاسم ".¹

الباحثان (2003) Autissier et Mouton قاما بشرح أن التغيير يتطلب جعل الآخرين يتقبلون خطر فقدان شيء موجود في الحاضر و معلوم من اجل مستقبل غير مؤكد. ففي وضعية مماثلة ، مختلف العناصر الفاعلة ليسو مضطرين إلى الميل لاتخاذ هذه المخاطرة و يستطيعون تشكيل مقاومات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

حسب (2007) Morin et Aubé، "مقاومة التغيير التنظيمي هي قوة تعارض محاولة إعادة تنظيم الممارسات و امتلاك كفاءات جديدة، فهي إذن ردة فعل سلبية اتجاه التغيير ".²

اقترح (2000) Piderit شمل مقاومة التغيير حول ثلاثة جوانب أساسية : الجانب العقلي ، العاطفي و السلوكي . حيث أن اعتقادات الفرد حول التغيير تمثل البعد العقلي ، الأحاسيس المرتبطة بالتغيير تمثل الجانب العاطفي و أخيرا التصرفات أو النية في القيام بتصرفات اتجاه التغيير تمثل البعد السلوكي . فبالرغم من أن الجوانب الثلاثة مرتبطة في ما بينها إلا انه قد نجد على سبيل المثال عاملا له اعتقادات و أحاسيس سلبية اتجاه التغيير و لكنه لا يقوم بأي تصرف مقاومة مما يوجب دراسة كل بعد على حدى .

أما بالنسبة ل (1996) Dolan & Grosselin، " مقاومة التغيير هي ذلك الطبع الفردي أو الجماعي ، الواعي أو غير الواعي ، الذي يظهر كل ما تجلت فكرة القيام بتحويلات، فهي تعبر عن سلوك سلبي متبنى من طرف العمال لما يتم إدراج تعديلات في نظام عملهم المعتاد".³

يقول Maurice Thévenet انه لا يوجد مصطلح اسمه مقاومة التغيير بل هناك مجموعة من العناصر داخل المنظمة لا تقتنع بفائدة ضرورة القيام بالتغيير . فهو يعتبر أن صياغة العبارة بشكل جيد هو أمر هام.⁴

استنادا لمجموعة التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي في آن واحد :

- ظاهرة ثقافية (تكوينية، تعليمية ، بيداغوجية)

- ظاهرة عقلية (تفكير ، تحليل ، حساب ، استراتيجيات)

¹ dans Sophie Meunier, **le changement organisationnel** : prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations, thèse présentée pour l'obtention du grade de PHD en psychologie, Université de Montréal, 2010, p8

² dans BA Amadou, **L'étude de la résistance interne et externe** ; le cas de l'automatisation des caisses dans un supermarché, XXI ème congrès AGRH, Rennes, Novembre, 2010, p 4

³ dans Céline BAREIL , **Démystifier la résistance au changement** : Questions, constats et implication sur l'expérience du changement, Telescope, Montréal, 2008, p3

⁴ Gilles Teneau, **La Résistance au changement organisationnel**, édition l'Harmattan ,Paris, 2005, p52

- ردة فعل عاطفية (خوف، حزن، فرحة، تجنب، غضب)

- ظاهرة سلوكية (ردة فعل، خمول، نشاط)

(2) أسباب مقاومة التغيير :

من بين مختلف الأسباب العديدة لمقاومة التغيير التي تم تناولها في العديد من الدراسات نعرض ما يلي:

(1.2) الأسباب الفردية لمقاومة التغيير :

إن السؤال المطروح في هذه النقطة هو لماذا يقاوم العامل التغيير ؟

فالفرد يقاوم التغيير لأسباب عديدة ، ردة فعله السلبية اتجاهه تفسر بحكم انه سوف يغادر منطقة الراحة و الأمان ليدخل في مغامرات جديدة مليئة بعدم التأكد ، فعليه أن يتأقلم من الوضع الجديد ،النشاطات الجديدة ، المسؤوليات الجديدة و عليه أن يتعلم سلوكات جديدة و خاصة ترك العادات التي كانت تعتبر جزءا من حياته اليومية .

حسب (1983) Kotter & Shlesinger فان سلوك المقاومة لدى الفرد يعود للأربعة أسباب الرئيسية التالية:¹

- المنفعة الشخصية: حيث أن القائمين على التغيير يكونون مركزين على توافق التغيير مع مصالحهم الشخصية على حساب المنفعة الجماعية للمنظمة.

- سوء الفهم: و ذلك لان مشاكل الاتصال و نقص المعلومات قد تخلق نقصا في الثقة و جهلا بمساعي التغيير مما يدفع العناصر الأخرى للمقاومة.

- الأفراد يلاحظون أن المسؤولين لا يتسامحون مع التغيير ، و ذلك راجع لخوفهم من عدم القدرة على تطوير الكفاءات و السلوكات الجديدة المرجوة .

- اختلاف في تقييم الوضعية : حيث أن الأفراد يقاومون التغيير بسبب اختلافهم في تقييم أسباب ، مزايا و مساوئ مسار التغيير عن المسؤولين أو مؤسسي هذا التغيير .

(2.2) الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير :

إن الأسباب التنظيمية هي التي تمنع بناء نظام جديد منظم و وضعه محل التنفيذ، فمن بين الأسباب التنظيمية يمكن أن نذكر:

¹ Christine Marsan, **Réussir le changement** : comment sortir des blocages individuels et collectifs, éditions De Boeck, Bruxelles, 2008, p 126

- الثقافة: و التي تعرف بأنها مجموعة من المعايير ، القيم و العادات الراسخة في المؤسسة تجعل الأفراد دائما متعلقين بالسلوكيات الماضية و تعيق مختلف الأشخاص من التحرر و تكوين نظرة واسعة للمستقبل.
- فقدان الامتيازات الجماعية : كمدة الراحة ، أوقات العمل، أماكن و ظروف العمل ، موضع ركن السيارات و الخ من الأمور التي تعتبر من خصائص و ممتلكات الوضعية القديمة.
- قيادة غير فعالة، عدم امتلاك المنظمة القدرة على التغيير و تاريخ سلبي مع التغييرات فيما يخص عدم المشاركة و غياب الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال.
- إعادة النظر في شبكة العلاقات الغير الرسمية و العلاقات الجماعية المتجانسة .
- رفض كل ما هو جديد و أجنبي على المنظمة و قد يشكل تهديدا لحالة الاستقرار و الانسجام الحالية.

3.2 الأسباب السياسية لمقاومة التغيير:

إن هناك أيضا أسبابا سياسية لمقاومة التغيير، فالأفراد يمكن لهم أن يتأثروا بالضغوط السياسية و الأشخاص الذين يضعون الثقة فيهم. أيضا الانتماء النقابي له دور في القدرة على توجيه قرارات مختلف العناصر الفاعلة . فالتوجه في طريق التغيير أو إعاقته قد يدخل في الاستراتيجيات السياسية لحزب أو نقابة عمال ، حتى و لو بدى أن هناك موافقة لمشروع التغيير داخل المنظمة إلا أن عرفلته تتواصل و ذلك لان النقابة لها هدف تشكيل قوة معارضة بالتحالف مع الحكومة .

4.2 الأسباب المرتبطة بطريقة إحداث التغيير :

عادة ما يقال أن الناس لا تعارض التغيير و لكن تعارض الطريقة التي أحدثت بها. فالأسباب المرتبطة بطريقة غير جيدة لإحداث التغيير تشكل العامل الرئيسي في فشله . فإذا غابت الشروط الأساسية لإحداث عملية التحويل التنظيمي بنجاح و نذكر هنا على سبيل المثال (التوجيه، التحسيس ، التكوين ، المشاركة) فذلك سيؤدي بالضرورة إلى المعنى بالتغيير بمقاومته لأنه لم يكن مستعدا و متقبلا بما فيه الكفاية لضرورة هذه الخطوة .

و كما أشار (Rondeau 2002) فان نجاح التحويل ليس فقط قضية ردة فعل ايجابية اتجاهه بل يجب تطوير القدرات الفردية و التنظيمية اللازمة لانجازه ، فإذا لم يكون العامل بشكل جيد و لم يعطى له المعلومات الكافية ، الموارد اللازمة و الإمكانيات فانه سيجد نفسه قلقا و عاجزا أمام هذه العملية التغييرية و سيدفع به إلى مقاومتها.

3 مظاهر مقاومة التغيير :

قبل التطرق إلى أشكال مقاومة التغيير سنقوم بتلميح سريع حول أنماط العناصر الفاعلة اتجاه التغيير ، فهناك الإستراتيجيون الذين يخططون للتغيير، و هناك المنظمون الذين يضعونه محل التنفيذ و أخيرا هناك المستقبلون الذين يتلقون التغيير و الذين يشكلون أهم مصدر لمقاومة التغيير .

قام Carton(1997) بإحصاء أربعة أشكال أساسية لمقاومة التغيير و هي:¹

الجمود: (L'inertie)

فهي تتمثل في غياب ردة الفعل اتجاه التغيير، فالأشخاص يظهرون أنهم يوافقون على التغيير و لكنهم في الحقيقة يحاولون تأخير التطبيق. فالجمود من طرفهم يفسر بعقلانية على انه التريث لطلب المزيد من الآراء الموضوعية ، و خلال هذا الوقت لا يحدث شيء فيما يخص التغيير ، الظاهرة التي قد يطلق عليها اسم المقاومة الغير الظاهرة .

التعليل: (L'argumentation)

هو الشكل المفضل لمقاومة التغيير فهو يمثل الطريقة المثلى للاندماج في المسار التغييري . فالتغيير الغير المعلل لا يتم تبنيه، و بهذا هو المظهر الأكثر إنتاجية و الأكثر منفعة لمقاومة التغيير.

التعليل يمكن له أن يكون على شكل مفاوضات حول شكل و جوهر التغيير و هو يلبي الحاجات الطبيعية عندما يقوم الأفراد بالمقارنة بين الحقيقة الخارجية و الداخلية للمنظمة.

الثورة : (La révolte)

فهي تظهر عندما لا يستطيع الفرد الموافقة بين واقعه و ذلك الذي يقترحه التغيير ، فاللجوء إلى ممارسة النشاط النقابي ، طلب التحويل ، تقديم الطعون و الإضراب و غير ذلك من النشاطات تأخذ كلها الشكل الثوري و عادة ما تكون مسبقة بالتهديدات (الاستقالة مثلا) خاصة في مرحلة التعليل و ذلك بهدف إظهار أن التغيير لن يحسن الوضعية و إنما سوف يدهورها.

الإعاقة : (Le sabotage)

و هو أكثر خطورة و تأثيرا من الثورة ، فهو عادة ما يأخذ شكل انفعال كبير بهدف إظهار حماقة و عدم مشروعية التغيير و إعاقة القائمين عليه ، و تختلف حدتها على حسب درجة الخضوع لسلطة المسؤولين على المشروع .

كذلك Captet & al (1986) اقترحوا تصنيفا آخر لأشكال مقاومة التغيير و صنفوها إلى أربعة مظاهر ممكنة و هي:²

الرفض: (Le refus)

و هو يمثل الوضعية التي ترفض فيها الإدارة وضع التغيير المقترح من طرف مؤسسيه في حيز التنفيذ.

¹ Christine Marsan, **Réussir le changement**, op cité, 2008, pp 142 - 147

² dans Imène Latiri DARDOUR, **pilotage du changement organisationnel**, op cité, 2006, p113

التحفظ: (La réticence)

و هو يمثل الوضعية التي يعطي فيها مؤسسي التغيير المعلومات اللازمة لوضع التنظيم الجديد محل التطبيق.

الرفض المطلق: (Le rejet)

و هو يتجلى في بقاء معظم الأفراد داخل المنظمة مرتبطين بالنظام القديم.

الانتقام: (La rétorsion)

و هو يتمثل في الاستفادة من العناصر الفاعلة داخل النظام الجديد في نوايا غير حسنة.

المطلب الثاني: التقليل من حدة مقاومة التغيير

بعد عرضنا في المطلب السابق لمفهوم مقاومة التغيير و خصائصها، أن الأوان في هذا المطلب للتطرق إلى كيفية و طرق معالجتها. فالبرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر سلوكا سلبيا اتجاهه إلا أن لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية إدارة التغيير ارتأينا تقديمها أولا ، و في الأخير سنعود إلى نموذج Kotter (1996) لمسار التغيير لنعرض الأسباب الثمانية الرئيسية الموافقة له و التي تؤدي إلى فشله و ذلك لان مقاومة التغيير ليست السبب الوحيد لفشله .

1) مزايا مقاومة التغيير :

إن مقاومة التغيير أو مقاومة كل جديد هي استجابة انفعالية طبيعية و متوقعة ، لكن الشيء المهم هو أن نعلم أيضا أن تلك المقاومة لها فوائد و ايجابيات يمكننا الاستفادة منها في إدارة عملية التغيير منها :¹

- جعل القائمين على التغيير أكثر دقة و استعداد و تهيئة له.

- تؤدي مقاومة التغيير على إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و آثاره بشكل أفضل .

- جعل القائمين على التغيير أكثر مرونة و أكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب و البعيد.

- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

¹ دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، ترجمة معتز سيد عبد الله، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009، ص ص

- إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في العمل و أساليب و طرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيها، و في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

(2) طرق تقليل درجة مقاومة التغيير :

قام العديد من الباحثين باقتراح مجموعة من الطرق و الأساليب التي تسمح بالتقليل من حدة مقاومة التغيير، سنعرض منها أعمال (Kotter & Shlesinger (1983) الذين اقترحوا ستة حلول للتمكن من مقاومة المقاومة:¹

التعليم و الاتصال: يمكن أن تظهر المقاومات نتيجة لنقص المعلومة أو بسبب تحليلات غير دقيقة. و لهذا اقترح الباحثان تكوين و إعلام العناصر المعنية بالتغيير من اجل أن يستوعبوا منطوق إحدائه. فتحسين الاتصال يسمح بالتقليل من الإشاعات الغير صحيحة فيما يخص آثار التغيير ، و إذا تم شرح أسباب برنامج التغيير فهذا سيؤدي إلى تبادل الآراء بين مختلف العناصر و يقلل من المشاعر السلبية .

المشاركة:

إن مشاركة الأفراد في برامج التغيير يؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ ، و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملون أو المتأثرون بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، و من ابرز ايجابيات هذه الطريقة مشاركة الأفراد و كسب تضامنهم في تطبيق و إحداث التغيير إلا أنها تحتاج وقتاً طويلاً خاصة إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.

الدعم:

إن دعم الإدارة للعناصر المعنية بالتغيير يسمح بإيقاف المقاومة و التقليل من المخاوف و الحيرة التي يعيشها هؤلاء الأشخاص خلال المرحلة التحويلية. فزيادة على هذا الدعم المعنوي، فإن الدعم قد يكون كذلك على مستوى التكوين لتمكين الأشخاص من امتلاك وسيلة للرفع من إمكانياتهم في القدرة على مواجهة التغيير.

التفاوض و الاتفاق :

تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير و في نفس الوقت تملك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير ، فهذه الطريقة تتمثل في إعطاء بعض الأطراف

¹ dans Imène Latiri DARDOUR, *pilotage du changement organisationnel*, op cité,2006, pp 118-119

امتيازات من اجل تغيير موقفهم كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل .

التعاون :

يعني الباحثان بالتعاون ضم قادة تحالفات المعارضة بإعطائهم ادوار رمزية في اتخاذ القرار و إشراكهم في الجهود التغييرية . إلا انه يمكن اعتبارها طريقة تحكيمية و ذات خطر كبير إذا أدرك قادة المعارضة انه يتم استغلالهم فقط مما قد يزيد من حجم المعارضة .

الإكراه الظاهر و غير الظاهر :

و هي تعتبر كآخر حل ممكن حيث يتم إجبار العاملين على قبول التغيير بتهديدهم سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو النقل أو الفصل.... الخ ، حيث يتم اللجوء إليها إذا كان التغيير سريعا و ذو أهمية بالغة و أيضا عندما يمتلك مؤسسو التغيير القدرة اللازمة .

(3) الأسباب الأخرى لفشل مسار التغيير :

إن مقاومة التغيير مهما كان شكلها و السبب الناجمة عنه لا تشكل السبب الوحيد لفشل مساعي التغيير، بل هناك عوامل عديدة قد تؤدي إلى ذلك كعدم وضوح الرؤية و تقاسمها من طرف الجميع ، أو نقص الاتصال . و لهذا الأمر سنعود إلى نموذج (1996) Kotter لمسار التغيير السابق ذكره في المبحث السابق لنعرض الثمانية أسباب المرافقة له و المؤدية إلى فشله و هي:

نقص خلق الشعور بحالة الطوارئ: إن خلق حالة الطوارئ تعتبر مرحلة مهمة لأنها تسمح بتعزيز التعاون بين مختلف العناصر المعنية بالتغيير. حيث أن المديرين قد يقومون ببداية غير جيدة إذا اسأوا تقدير الصعوبات التي قد تواجههم لإخراج الأفراد من القوقعة التي يقعون فيها أو كذلك إذا لم يخصصوا الوقت اللازم للقيام بالتحضيرات الأولية .

عدم خلق نواة صلبة : إن تحديد التغيير يجب أن يتم من طرف خلية أولية أساسية تتطور عبر الزمن . فلكي ينجح التغيير من الضروري تشكيل تحالف يعطي القوة اللازمة الحقيقية للقيام به يتكون من قائد نشط و مجموعة من الأفراد المتشبعين برغبة كبيرة لوضع هذا التغيير محل التنفيذ .

نقص الرؤية فيما يخص التغيير : حسب الباحث ، إن الرؤية تمثل مصدر حقيقي لنجاح التغيير ، يجب أن تكون مصحوبة بصورة مستقبلية سهلة الفهم ، قابلة للتقاسم و جذابة لكل العناصر .

جهد غير كافي في الاتصال : على الإدارة إيصال الرسالة التي تشمل التغيير إلى كل مستويات المنظمة بمختلف الطرق و الوسائل كالرسائل الداخلية و الاجتماعات لأنها حسب الباحث قضية كلمات و سلوكات مؤثرة .

نقص في تقدير العوائق: إن Kotter يعتبر أن سوء تقدير العوائق و مثبتبات التغيير كوجود هيئة معارضة داخل المنظمة قد يكون سببا في فشل مسار التغيير.

عدم تقديم معالم للتغيير على المدى القصير: إن التقييم العميق للوضعية يتطلب وقتا و كذلك اعتمادا على أهداف قصيرة الأجل، فعلى القائمين على التغيير تقديم دلائل ملموسة على المدى القصير كي يقتنع الآخرون و إلا سوف يتركون المشروع .

الصراخ المبكر بالفوز: إن من أسباب فشل التغيير هو شعور القائمين عليه بإحساس الرضا و الاكتفاء اتجاه النتائج الايجابية الأولية . فحسب الباحث على المغيرين استعمال المكاسب المحققة على المدى القصير لمعالجة المشاكل الأساسية مع الاقتناع أن عملية التطوير تتطلب أعواما و ليس شهورا.

عدم ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة: على التغيير أن يدخل في العادات اليومية كما يجب ترسيخ السلوكات الجديدة داخل المركبات الثقافية لكي يستمر التغيير حتى في عدم وجود الضغوطات .

في عصرنا هذا أين بيئة العمل أصبحت تنسم بالتعقد و التغييرات المتسارعة، على المؤسسات مواكبة مختلف التطورات بإحداث التغييرات اللازمة سواء للتأقلم مع الوضع الحالي أو إحداث تغييرات مخططة لاستباق الأحداث و الاستفادة من ميزات مستقبلية تخلفها نتائج التغيير المرجو إحداثه.

في هذا الفصل تم التوصل بأن مفهوم التغيير التنظيمي يعبر عن ذلك المسار الذي تهدف من خلاله المؤسسة الانتقال من وضعية ا إلى وضعية ب مرغوب فيها مرورا بمراحل وسيطة بإتباع أساليب و طرق مدروسة بهدف تحقيق الموائمة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

كما تم عرض الأنواع المختلفة للتغيير و التي تختلف حسب الزاوية التي تم تعريفه فيها. كما أن التغيير في المؤسسة يحدث خدمة لأهداف مختلفة و يتميز بأهمية كبيرة ويكون راجعا لأسباب عديدة تم عرضها بالتفصيل.

و لتنفيذ التغيير بنجاح لابد من توفر إدارة جيدة تتحكم فيه و التي تعبر عن ذلك المنهج النظامي للتعامل مع التغيير على المستوى الفردي و الجماعي، فهي تشمل ثلاث نقاط أساسية: إحداث التغيير، التأقلم مع التغيير ثم مراقبته. و لكن قبل إحداث التغيير يجب القيام بتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة و التي تمثل قاعدة انطلاق تسمح باختيار الأسلوب الذي يتناسب معها و الذي يتراوح بين أسلوب التفويض أين يكون التغيير مفوضا كليا، إلى أسلوب الإلزام أين يكون التغيير مفوضا بشكل كلي مرورا بمستويات وسيطة من المساهمة، المشاركة و التوجيه.

و دائما في إطار إدارة التغيير، تم عرض في المطلب الثاني للمبحث الثاني أهم النماذج الشهيرة المتعلقة به و التي كان لها قبول واسع في المجالين العلمي و العملي نظرا لفعاليتها في شرح مختلف المراحل التي يجب أن يشملها المسار التغييرى .

إن الحديث عن موضوع التغيير التنظيمي قادنا بالضرورة في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى التطرق لظاهرة المقاومة اتجاهه و التي عادة ما ينظر إليها بطريقة سلبية، و ذلك لأنه إذا أرادت الإدارة إحداث تغيير ما فإنها تصطدم منطقياً بردات فعل سلبية من طرف العمال مما جعل منها واحداً من الأسباب الرئيسية للفشل و عائق مؤكداً لعملية التغيير، و منه تم عرض مفهوم هذه الظاهرة و أسبابها و مختلف أشكالها كما تم فيما بعد شرح بعض الطرق التي تسمح بمعالجتها و التقليل من حدتها.