



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الدكتور :

عتروس سيف الدين

إعداد الطالبين :

➤ كافي نسرين

➤ هميس دنيا



شكر

فالشكر الأول والأخير لله العلي العظيم

من لم يشكر العباد لم يشكر الله

نتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان وسهم الامتنان للأستاذ المشرف

"الدكتور محروس سيده الدين"

الذي كان لنا دافعا قويا ومحفزا كبيرا وناصحا أميناً وموجها بارعا ومرشدا صائبا أثناء انجاز هذا البحث، فله علينا فضل كبير، وله منا شكر جزيل.

كما نتوجه بالشكر الخاص الى لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل أساتذة قسم علوم التسيير على كافة النصائح والتوجيهات التي قدموها لنا وعلى مساعدتهم الكبيرة في اعدادنا لهذا البحث

كما نتقدم بالشكر الى كل عمال مكتبة الطارف وعناية وكل من قدم لنا يد المساعدة أو أسدى لنا نصيحة أو كلمة تشجيع أو حتى كلمة طيبة

إهداء

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"
الى من احمل اسمه بكل فخر، الى من يرتعش قلبي لذكره،
الى من احتضنني بين ذراعيه منذ الصغر، الى من أودعني الله،
الى من كان دعائه سر نجاحي الى القلب الكبير "والدي العزيز"
الى من أرضعتني الحب والحنان،
الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع البياض
"والدتي حفظها الله" وأطال في عمرها ومتعها بدوام الصحة والعافية.
الى من هو أقرب الي من روحي،
من شاركني حزن الأم "أخي العزيز"
صانه الله من الأذى وأسعد قلبه ويسر عمله،
وجعل له في كل بسمه سعادة وفي كل رزق زيادة وفي كل تقوى عبادة.
الى نعم الصحبة التي قضيت معها أجمل أوقات حياتي
الى كل من أحبوني بصدق وشاركوني كافة الصعوبات
اليكم جميعا أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

نسرين

إهداء

الى الزوج الكريم والابنة "إيلين"
الى الوالدين العزيزين وجميع أفراد أسرتي
الأولى والثانية الكريمة.
الى كل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد
الى كل صديقات الدراسة بدون استثناء
الى حاملي رسالة العلم والمعرفة، حماة العقل والفكر

دنيا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي السبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها واستمرارها، التي بدورها تتعرض الى مجموعة من التحديات نظرا للتغيير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية الذي يفرض عليها القيام بالتغيير التنظيمي، هذا الأخير قد يواجه بمقاومة من طرف الأفراد العاملين.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها مساعدة التخطيط الاستراتيجي على صياغة وتطوير رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية بوضوح، وإن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك عوامل داخلية وخارجية تدفع بالمنظمة على إحداث التغيير، كذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف والخطط لعملية التغيير التنظيمي، وتختلف درجة مقاومة الأفراد للتغيير حسب الأسباب التي تستدعي لذلك، كما استنتجت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو العامل الرئيسي الذي يساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ، التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

Résumé

Résumé:

Cette étude visait à identifier la réalité de la planification stratégique et son rôle dans la réduction de la résistance au changement organisationnel, car la planification stratégique est le principal moyen pour les organisations de réussir et d'atteindre leurs objectifs et leur continuité, qui à leur tour sont exposées à un ensemble de défis en raison du changement continu de l'environnement interne et externe qui les oblige à faire des changements. Sur le plan organisationnel, ces derniers peuvent rencontrer une résistance de la part des travailleurs individuels.

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important est d'aider la planification stratégique à formuler et à développer la mission de l'organisation et à définir clairement ses objectifs stratégiques. Le changement organisationnel ne se produit pas spontanément ou automatiquement. Au contraire, il existe des facteurs internes et externes qui poussent l'organisation à opérer des changements, et la planification stratégique aide à prendre des décisions conformes aux objectifs. Et les plans pour le processus de changement organisationnel et le degré de résistance des individus au changement varient selon les raisons qui l'exigent. L'étude a également conclu que la planification stratégique est le principal facteur qui contribue à réduire la résistance des travailleurs au changement organisationnel.

Mots clés: *planification stratégique, changement organisationnel, résistance au changement.*



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرهان
II	اهداء 1
III	اهداء 2
IV	الملخص
V	Résumé
VI-VIII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي: أهدافه، أهميته وأنواعه
02	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
04	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي
05	المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي
09	المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي
09	المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية الرسالة، والأهداف
14	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية أو الخارجية
19	المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية والاختبار الاستراتيجي
29	المبحث الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي، معوقاته، والعوامل المؤثرة فيه
29	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
30	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
34	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي بين متطلبات النجاح وإشكالية المقاومة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التغيير التنظيمي: مفهومه ومقوماته
37	المطلب الأول: تطور مفهوم التغيير التنظيمي
41	المطلب الثاني: أنواع، أسباب التغيير التنظيمي
45	المطلب الثالث: أدوات ومستويات التغيير التنظيمي
49	المطلب الرابع: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي
53	المبحث الثاني: متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي
53	المطلب الأول: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي
55	المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير
58	المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي
59	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
59	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
60	المطلب الثاني: أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي
62	المطلب الثالث: أنواع وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي
64	المطلب الرابع: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي
67	المطلب الخامس: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي كسبيل للحد من مقاومة التغيير التنظيمي	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير التنظيمي في المؤسسة
72	المطلب الأول: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي
72	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية في عملية التغيير التنظيمي
73	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي والتطبيق لعملية التغيير التنظيمي
74	المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي سبيل نحو التغيير التنظيمي
76	المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي في العمل
76	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير في العمل وأسبابه
79	المطلب الثاني: دورة حياة مقاومة التغيير في العمل

80	المطلب الثالث: حلول وعلاج مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي
83	المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والموارد البشرية
83	المطلب الأول: مساهمة المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي
85	المطلب الثاني: تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين
86	المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة
89	خلاصة الفصل
90	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	متطلبات تنفيذ الاستراتيجية التنافسية	الجدول رقم 1
64	الاستراتيجيات العامة الوقائية العلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي	الجدول رقم 2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح أنواع التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم 1
12	يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم 2
41	يوضح أنواع التغيير التنظيمي	الشكل رقم 3
47	يوضح مستويات التغيير التنظيمي	الشكل رقم 4

مقدمة عامة

تمهيد:

يعتبر التخطيط أحد المفردات المهمة التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة، فهو تحسب لمواجهة ما هو متوقع ونشاط حاشد من أجل البلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تساهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة كالجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها فلقد بدأ نظام التخطيط الاستراتيجي أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقاً مع تطور الأعمال والظروف المحيطة إلى التخطيط متوسط المدى وطويل المدى.

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر إدارة المؤسسة في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة.

يمثل التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضرية ومعقدة، ويمثل ما بعد التغيير مسألة حتمية بالنسبة للمنظمات كما يجب أن تقر الإدارة في المنظمات العصرية فعل طبيعية لعملية التغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومونه رغبة في الاستقرار والأمن كما يسعى هؤلاء للحفاظ على ما هو موروث في الماضي.

وقد تواجه المؤسسة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير واعتقادهم أنه لا يتناسب مع قيمهم، لذلك يلجؤون لمقاومة التغيير كرد فعل سلبي اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو تلك التي حصلت بالفعل في المؤسسة لظنهم بتأثيرها السلبي عليهم فيقاوم بعض الأفراد هذا التغيير لاعتقادهم أنه يحمل معنى التهديد والتعدي لما

يؤمنون به، ففي بعض الأحيان تكون هذه المقاومة ايجابية لدى المؤسسة لتوضيح أهدافها بدقة حتى يؤدي الفرد عمله على أحسن وجه أو يعود بالنفع على المؤسسة.

1- الإشكالية:

انطلاقاً مما سبقتمحور إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

فيم يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

ومنه تنفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة؟
- ما مستوى ادراك المديرين لنتائج التغيير التنظيمي الذي يحدث في مؤسساتهم؟
- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

- يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة على توفر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وعلى جاهزية الأطراف الفاعلة داخلها.
- يمثل التخطيط الاستراتيجي الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة وبالتالي يساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث فضلا عن كونه في صميم التخصص، جاء نتيجة مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية أهمها:

- الرغبة الشخصية والميل للبحث في هذا الموضوع "دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة". لما يكتسبه من أهمية خاصة في ظل التحولات التي يشهدها العالم اليوم.

- كون التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي من أهم الرهانات التي تواجه مختلف المؤسسات المعاصرة.

4- أهداف الدراسة:

- تقييم مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.
- تبيان العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي، كآلية لضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية، ومقاومة التغيير التنظيمي.
- الوقوف على أهم العوامل المؤدية إلى عرقلة عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

5- المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي في كامل فصول البحث، ذلك أن عرض وتحليل ظاهرة الدراسة يتطلب وصفا دقيقا للتخطيط الاستراتيجي وتحليلا لعلاقته بالتغيير التنظيمي.

6- هيكل البحث:

من اجل انجاز دراسة متكاملة قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول ، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي من خلال التطرق إلى أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي، خطواته وكذا متطلبات نجاحه والعوامل التي تحول دون تحقيقه.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه التطرق إلى متطلبات نجاح التغيير التنظيمي وإشكالية مقاومته، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وكذا متطلبات نجاح عملية التغيير لإضافة إلى أهم العراقيل التي قد تعترض هذه العملية.

وفي الفصل الثالث تم تبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في المؤسسة، ثم تم التطرق إلى مقاومة التغيير في العمل، وأخيرا تم عرض أهم الجوانب المتعلقة بمقاومة المورد البشري بصفة عامة لعملية التغيير داخل المؤسسة

المفصل الأول

الإطار النظري للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وامكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدات، والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتقادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل لنجاح أي منظمة واستمراريتها وسيتم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- التخطيط الاستراتيجي: أهدافه، أهميته وأنواعه ؛
- المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي؛
- المبحث الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي، معوقاته، والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي: أهدافه، أهميته وأنواعه

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فأغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها وتحليل بنيتها الداخلية والخارجية، بالإضافة الى أهميته للمنظمات خصوصا والاقتصاد عموما، وعليه سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأنواعه.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

1-تعريف التخطيط الاستراتيجي:

قبل التطرق الى تعريف التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد المعنى لبعض المصطلحات التالية: (نعيم، 2016، ص29)

أ-**التخطيط:** هو جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين؛

ب-**الاستراتيجية:** خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها. (محمد، 2016، ص09)

ج-**التخطيط الاستراتيجي:** اختلف الكتاب في وضع تعريف شامل وجامع للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تعددت التعريفات ومن بين هاته التعريفات نذكر: (يونس ميا وزملاءه، 2008، ص97)

-عرفه هنري فايل بأنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل؛

- كما عرفه دياب بأنه: التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها، والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد.

ويمكن عرض بعض التعريفات الأخرى للتخطيط الاستراتيجي كما يلي: (حسيني، 2014، ص 03)

- هو العملية التي يحدد من خلالها غايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات)، وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات؛

- هو منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ.

من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج تعريف للتخطيط الاستراتيجي حيث أنه عملية توجيه لأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى، كما يلي: (ديري، 2017، ص 133)

- يشجع على التفكير بطريقة استراتيجية؛
- يوضح اتجاه المستقبل؛
- يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء مايمكن أن يترتب عليها في المستقبل؛
- يقدم نظاما متكاملًا لاتخاذ القرار؛
- يركز على العمل الفرقي، يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة ويفترض أن المؤسسة التعليمية نظام مفتوح.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي

1- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية: (زعيبي، 2014، ص35)

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات؛
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح؛
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعمل التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة، كما يعمل على تحقيق واختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة، ويتجنب المخاطر الناشئة على تلك التغيرات،

ولذلك فمعظم المنظمات تتبنى نظام التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على وضع أفضل الاستراتيجيات والسياسات وتطبيقها، من خلال تدبير واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة حاضرا ومستقبلا، من أجل اتخاذ قرارات مستقبلية، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية: (الشريف، 2003، ص 278)

- تزويد المنظمة بطرق وأساليب التفكير؛
- الحاجة الى تخفيض التكاليف من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة؛
- يساعد المديرين على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة؛
- يساعد المؤسسة على تخفيض الموارد المتاحة وإشكالية سوء استخدامها؛
- يساعد على اتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ويحدد مقاييس الأداء والمراقبة؛
- يسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بالنجاح والاستمرارية في النشاط.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي الى ثلاثة أنواع حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأنواع هي: (المزاهرة، 2015، ص ص 182-183)

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

يختص بالعمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل (أي في جميع مديريات المنظمة) وتتخذ القرارات الاستراتيجية معها على هذا المستوى كوضع الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية أو هيئة المعاشات، ويقصد بها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات

الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

كما يطلق عليه الاستراتيجية الكلية والتي توضع بواسطة مجلس الإدارة التي تضع نصب عينيها أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع كله، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع وفي شكل التنظيم الذي يهدف الى إنجاز أهداف المشروع وهي غالباً طويلة الأجل.

وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي الى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الاتي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
- تحديد المنتج والسوق؛
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2-التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لوحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وهي تغطي

فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة الى ثلاث سنوات، كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة الى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، كما أن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة بأن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

- ماهي المدة والمبالغ التي يجب انفاقها على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق ميزة تنافسية في السوق؟

- ماهي المدة وحجم المبالغ التي يجب انفاقها في تنمية السلع الجديدة والمكلفة، والتي معظمها قد لا يكون ناجحا؟

كما يمكن أن تستخدمها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل الجامعات، حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

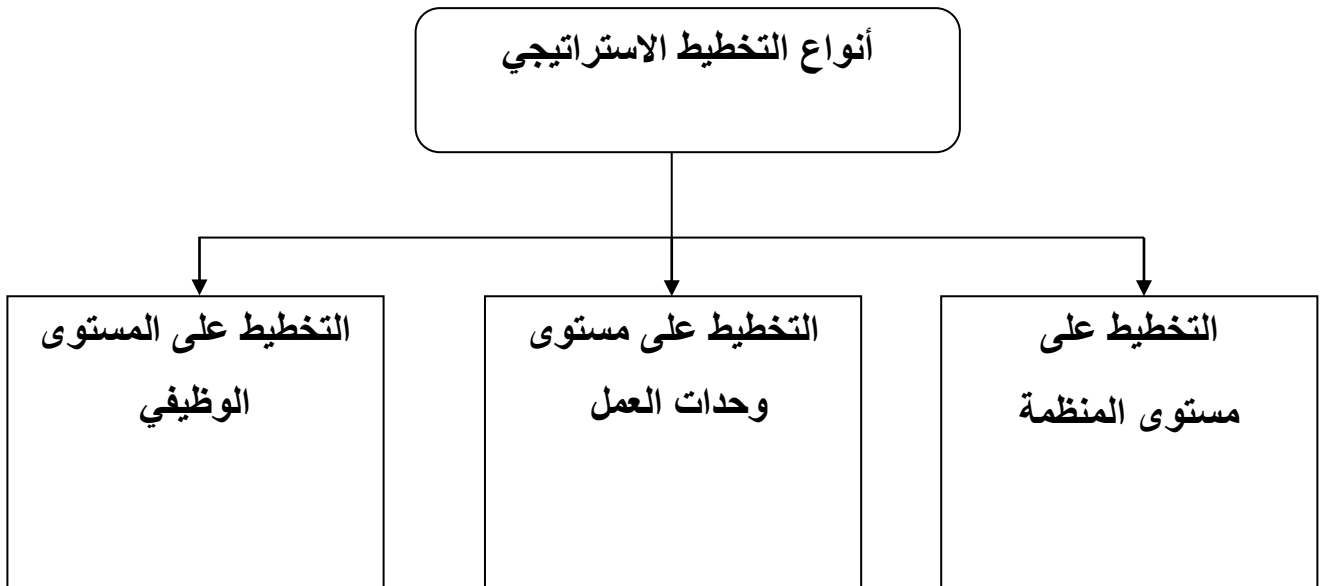
3-التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، مثل وضع استراتيجية الإنتاج والتسويق، والموارد البشرية وعلى كل مدير أو مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في

تحقيق الاستراتيجية، ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم الاستراتيجية الوظيفية، كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات وذلك من خلال تنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية، حيث يتميز هذا النوع من الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي.

وفيما يلي مخطط يوضح انواع التخطيط الاستراتيجي

شكل رقم (01): يوضح أنواع التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

يستهدف التخطيط الاستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة اليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظمتهم؟ مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء ظروف بنيتها الداخلية والخارجية للوصول لمجموعة من البدائل الاستراتيجية ثم الاختيار الاستراتيجي الأمثل لهاته البدائل.

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية الرسالة، والأهداف

1- الرؤية الاستراتيجية:

أ- مفهوم الرؤية الاستراتيجية: تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتميتها". (الواحد علي وزملائه، 2016، ص47)

ب- خصائص الرؤية الاستراتيجية: تتميز الرؤية بالخصائص التالية: (الواحد علي وزملائه، 2016، ص48)

- هي أكثر من مجرد فلسفة لأداء العمل، فهي النظرة الواقعية التي يلتزم، ويؤمن بها كل فرد من أفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة ولتقديم خدمة متميزة؛
- تعد بالتعاون والتشاور مع جميع الشركاء، لكن تقع مسؤولية تحويل هذه الرؤية الى واقع علمي، وحقيقة واقعية على عاتق العاملين ومن ثم فإنه من الضروري أن تكون الرؤية واضحة، ومعروفة لدى كل عامل؛

- تحديد إطار للعمل تعمل من خلاله المنظمة لكي تستطيع تقديم أداء متميز، فالرؤية تكون هدفا واتجاها مشتركا موحدًا لكل أفراد المنظمة.

ج-معايير اختيار الرؤية: يتم بناء رؤية المنظمة بناء على المعايير التالية: (الكرخي، 2017، ص265)

- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية؛
- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة؛
- صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة؛
- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم؛
- مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه؛
- طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل، غير مترددة في مواجهة التحديات؛
- موجّهة: ترسل التوجهات نحو المستقبل، فتقود المنظمة نحو أهدافها؛
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها؛
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين؛
- دليل لتحقيق الأهداف: الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ.

2-الرسالة:

أ-مفهوم الرسالة: تعرف الرسالة على أنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها، وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها". (الواحد علي وزملانه، 2016، ص50).

والرسالة تعني " توضيح غرض المنظمة والسبب من وجودها...أي لماذا أوجدت، وهي تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها". (دياب، 2016، ص283)

ب-خصائص الرسالة: تتميز الرسالة بالخصائص التالية: (الواحد علي وزملائه، 2016، ص52)

- المرونة والتكيف: حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي الى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛
- الوضوح ودقة التعبير: فالرسالة الجيدة واضحة المعاني ودقيقة، حيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- الواقعية والموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي، والمواجهة، والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة؛
- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والابداع داخل المنظمة؛
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة؛
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة؛
- التوجه نحو ظروف السوق، وحاجات العملاء تحقيقا لجودة الخدمة المقدمة لهم.

ج-مكونات الرسالة: تحتوي مكونات الرسالة على عناصر نجاحها والتي تشمل مايلي: (الكرخي، 2017، ص266)

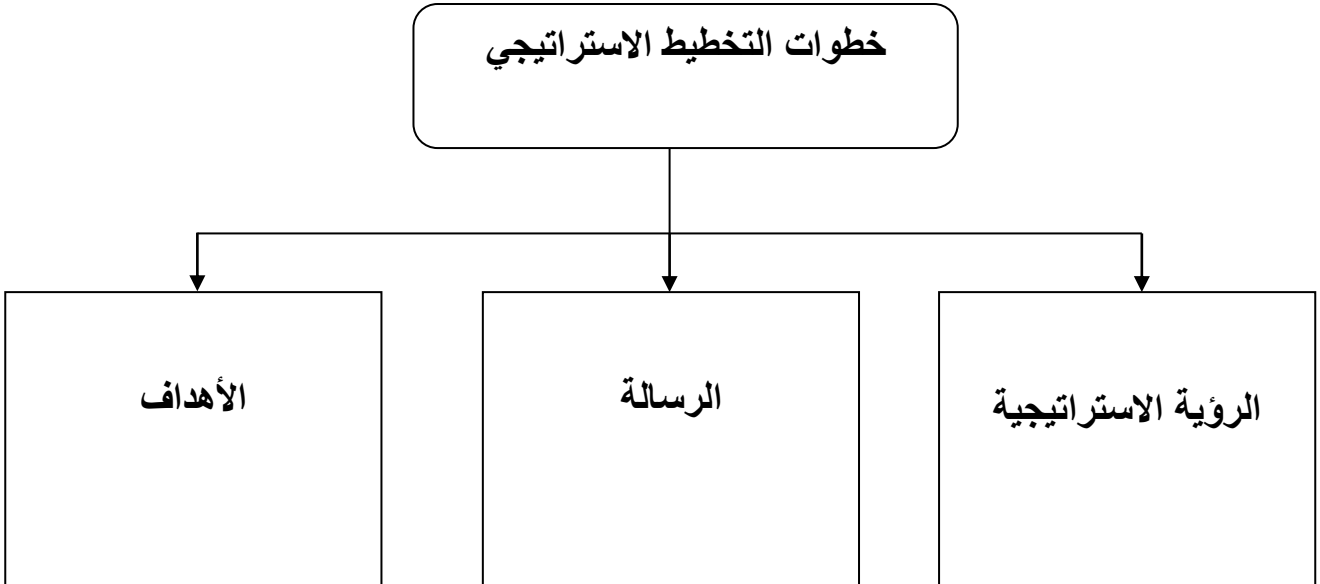
- من نحن؟
- من هم زبائننا(المستفيدين)؟
- ماهي الخدمات التي نقدمها؟

- مدى تأكيد الرسالة وإثباتها لأسباب وجود المنظمة؟

3- الأهداف:

أ- مفهوم الأهداف: تشير الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها الى واقع علمي، تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل الى التفصيل". (حسيني، 2014، ص07)

شكل رقم (02): يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

مما سبق يمكن القول إن الأهداف منفعة بمجرد تحديدها في ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق

منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس مايلي: (حسيني، 2014، ص08)

- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛

- نتيجة يمكن تحقيقها؛
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.
- ب- أساليب تحديد الأهداف: هناك عدة أساليب يمكن اتباعها من أجل تحديد الأهداف وتتلخص فيما يلي: (مجيد الكرخي، 2017، ص ص 254)
- أسلوب المشاركة stoffContibutuuation: ويراد بها مشاركة أكبر عدد العاملين في المنظمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها، وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها؛
 - دراسة الحالة case study: إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة، ومجلس ادارتها ومن ثم تحديد الأهداف؛
 - فرق العمل working group: وذلك بتكليف فرق العمل متخصصة لتحديد الأهداف الاستراتيجية، وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف، أو قد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المنظمة؛
 - العصف الذهني brainstorming: حيث يشار الى وضع الأهداف من خلال تكليف مجموعة من المختصين تتفرد مع نفسها أو مجتمعة وتجري عسفا ذهنيا لوضع الأهداف المناسبة للمنظمة؛
 - مجموعة التركيز focus group: حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة؛

• أسلوب دلفي delphitechnique: والذي يقضي بأن يقوم فريق العمل أو المجموعة من المديرين بالتنبؤ عن المستقبل وتجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد توضع من خلاله الأهداف المراد تحقيقها؛

• أساليب التنبؤ الكمية بمختلف أنواعها والتي يمكن استخدامها في استكشاف أهداف المنظمة في المرحلة القادمة سواء كانت قريبة أو بعيدة.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية أو الخارجية

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، والبيئة الخارجية بغرض التعرف على التحديات والفرص التي تواجه المنظمة.

1- تعريف التحليل الاستراتيجي:

عرف على أنه " ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول الى نقاط ضعف والعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل الى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمنظمة والإبقاء على نفس رسالتها. (زعيبي، 2003، ص 44)

أ-تحليل البيئة الداخلية:

تعريف البيئة الداخلية:

هي تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والميزة الاستراتيجية للمنظمة تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. (حمایزیه، 2014، ص20)

نقاط القوة: تلك الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي؛

نقاط الضعف: هي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية، وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها الى نقاط قوة. (زعيبي، 2014، ص44)

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المنظمات بتحليل قدراتها وامكانياتها الداخلية، وذلك لبيان نقاط قوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدها في التعرف على بعض النقاط التالية: (حمایزیه، 2014، ص20)

- يساهم في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها والسير بها قدما من القوي الى الأقوى للقضاء على

العوائق؛

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة مدى العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

مكونات البيئة الداخلية:

تتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها حيث: (زعيبي، 2014، ص45)

- **الهيكل التنظيمي:** فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المنظمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد شبكات الاتصال، وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية الى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل؛
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى، لذلك تعتبر بصمة المنظمة وهويتها الخاصة؛
- **الموارد المتاحة:** إن من المسلمات الإنسانية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية، وبين الموارد المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط، والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك

المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ب- تحليل البيئة الخارجية:

تعريف تحليل البيئة الخارجية: تشير البيئة الخارجية الى مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على

نشاط المنظمة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من

هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا أو قد يكون عائقا أمام المنظمة، أي يمكن

أن يكون فرصة أو تهديدا للمنظمة. (حمایزية، 2014، ص 27)

الفرص: تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن

المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

التهديدات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثارا سلبية

للمنظمة. (زعيبي، 2014، ص 46)

أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يمكن تلخيص أهمية تحليل البيئة الخارجية في عدة نقاط أهمها: (زعيبي، 2014، ص 28)

- تساعد في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها؛
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها؛
- تبين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها؛

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية التي توفرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الخطأ غير مسموح؛
- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات؛
- النطاق السوقي المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.

عناصر البيئة الخارجية:

تنقسم عناصر البيئة الخارجية الى مستويين: (زعيبي، 2014، ص46)

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي اليه مثل: العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، العوامل السكانية، العوامل الاجتماعية..... الخ؛
- **البيئة الخارجية الخاصة:** تتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به مثل: العملاء الحاليين والمتوقعين، الموردون والمنافسون، السلع والخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية والاختبار الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة وتقويمها.

1-تحديد البدائل الاستراتيجية: "هي حصيلة تفاعل العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية"، وتأتي صياغة البدائل الاستراتيجية بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، ويتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة، والبدائل الاستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة.

أ-الاستراتيجيات العامة للمنافسة: إن أمام المنظمة ثلاث أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين هي: (صدار، 2016، ص22)

- **استراتيجية القيادة في التكاليف:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:
-محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي الى زيادة تكلفة في انتاجها؛

-تعديل أنشطة وعمليات ذات التكلفة العالية الى عمليات ذات تكلفة منخفضة؛

-استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.

• **استراتيجية التمايز:** تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التميز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من الولاء للمستهلك لعلامتها التجارية؛

• **استراتيجية التركيز:** يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين المستهلكين في كل القطاعات، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه الاستراتيجية القيادية في التكاليف أو استراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع، وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون، ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة؛

الجدول رقم 01: متطلبات تنفيذ الاستراتيجية التنافسية

المتطلبات التنظيمية	الموارد والمهارات المطلوبة	الاستراتيجية التنافسية
<p>-رقابة مشددة على التكاليف؛</p> <p>-تقارير رقابية منفصلة ومكررة؛</p> <p>-حوافز تستند على تحقيق الأهداف.</p>	<p>-استثمارات رأسمالية كبيرة؛</p> <p>-المهارات المكثفة على القوى العاملة؛</p> <p>-تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج.</p>	<p>القيادة في التكاليف</p>

<p>-تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير؛</p> <p>-مقاييس وحوافز موضوعية؛</p> <p>-استمالة القوة العاملة الماهرة.</p>	<p>-قدرات تسويقية عالية ونزعة إبداعية؛</p> <p>-هندسة المنتج المتطورة؛</p> <p>-قدرة قوية في البحوث التي يمكن الحصول عليها؛</p> <p>-تعاون وثيق بين قنوات التوزيع.</p>	<p>التمايز</p>
<p>-خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>-خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص86.

من خلال الجدول الموضح اعلاه يمكن القول أن كل منظمة تستخدم أحد هاته الاستراتيجيات (القيادة بالتكاليف، التمايز والتركيز) يجب أن تتوفر لديها موارد ومهارات ومتطلبات تنظيمية حتى تنجح في استخدام أحد هاته الاستراتيجيات حيث أن استراتيجية القيادة بالتكاليف تتطلب موارد مالية كبيرة ومهارات استراتيجية القيادة بالتكاليف تتطلب موارد مالية كبيرة ومهارات عالية، وبما انها تركز على التكاليف يجب وضع رقابة متكررة على التكاليف وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تحقيق الأهداف أما استراتيجية التمايز فتتطلب منتج متميز وقدرات تسويقية عالية وقدرة قوية في البحوث والتي يمكن الحصول عليها والتنسيق الوثيق بين هذه البحوث وتطويرها باستخدام قوة عاملة ماهرة أما استراتيجية

التركيز فهي تجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين (القيادة بالتكاليف والتمايز) موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.

ب-الاستراتيجيات المرتبطة بمحفظة الأنشطة:

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (منتجات أو استثمارات) التي تتعامل فيها المؤسسة، ولهذه المحفظة عدة بدائل منها: (براهمية، 2013، ص65)

- **استراتيجية التخصيص:** يعني هذا النوع من الاستراتيجيات تحديد نوع معين من المنتجات أو منتج محدد وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه، سواء الموارد المادية أو البشرية، وما يرافقها من بحث وتكنولوجيا، لذلك ترتبط هذه الاستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة المنشأ حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها حول عدد محدود جداً من الأنشطة مع درجة عالية من المعرفة، ففي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تطوير ميزتها التنافسية في إطار نشاط واحد باتباع استراتيجية التخصيص للحصول على ميزة تنافسية دائمة؛
- **استراتيجية التنوع:** يمثل التنوع تعدد الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة، أي عكس استراتيجية التخصيص، حيث تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلة من المنتجات الجديدة وإضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، وتأخذ هذه الاستراتيجية شكلين هما:
 - التنوع المترابط (المتجانس): يقصد به دخول الشركة في أنشطة جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع النشاط الرئيسي لها من حيث التكنولوجيا، الإمكانيات، الأسواق أو المنتجات مما يتيح لها فرصة استخدام الخبرة، تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة؛

-التنوع الغير مترابط (غير متجانس): تقضي هذه الاستراتيجية إضافة أنشطة جديدة تختلف عن تركيبة الأنشطة الحالية، وبذلك تتمكن المنظمة من اختراق قاعدات سوقية جديدة، والغرض الرئيسي منه هو تحسين ربحية المؤسسة وكسب عملاء جدد، تتبعها المنظمة عندما تدرك أن الصناعات الحالية التي تنتمي إليها غير جذابة.

• **استراتيجية التكامل:** هي عبارة عن امتلاك المنظمة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض، وتقوم هذه الاستراتيجية على مراقبة الأنشطة ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، وتتعلق أساساً بأنشطة التوريد، وأنشطة التوزيع وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاث اشكال هي: (براهمية، 2013، ص65)

-التكامل الامامي: يعني محاولة المؤسسة الحصول على الملكية أو رقابة أكبر على منافذ التوزيع بالشراء، والاندماج، وتلجأ المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية إذ لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها؛

-التكامل الخلفي: تلجأ المنظمة الى هذه الاستراتيجية لفتح منافذ توزيع خاصة بها، لتكون هي الوسيط بينها وبين عملائها؛

-التكامل الأفقي: يعني السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك، التي تعمل فيها المؤسسة التي تطبق التكامل الأفقي، ويعتبر هذا الأخير أحد أهم توجهات إدارة الأعمال الاستراتيجية كاستراتيجية للنمو، فهو يساعد على رفع اقتصاديات السلم ويعزز تحويل الموارد والكفاءات.

ج-الاستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

هناك ثلاث بدائل استراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار بينها وهي كما يلي: (العيدي، 2015، ص30)

- استراتيجية الاستقرار والثبات: يقصد باستراتيجية الاستقرار أن تحافظ المنظمة على نفس النشاط وتركز كل امكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، والهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرارية؛
- استراتيجية النمو والتوسع: ان استراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات والأرباح، تدعيم مكانة المؤسسة؛ التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛
- استراتيجية الانكماش أو التراجع: يقصد بهذه الاستراتيجية أن تقلل المنظمة من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، ويمكن أن تأخذ شكل من الاشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنظمة أخرى، التصفية وبيع الأصول.

2-الخيار الاستراتيجي:

هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على المستوى الوظيفي. (فاصل، دون سنة، ص06).

أ-معايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:

ذكر الباحثان Johnson و Sholes عدة معايير للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية هي: (فاصل، دون سنة، ص06)

- التوافق: لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية؛
- المنفعة: ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء كانت مادية أو مالية أو معنوية؛
- القبول: يجب ان يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المعنية بالمنظمة(الإدارة العليا والافراد العاملين وغيرهم)؛
- التطابق: من الضروري ان يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية؛
- الميزة التنافسية: تسعى أي منظمة جاهدة بان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها.

أساليب التحليل الاستراتيجي:

هناك عدة أساليب تساعد على عملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي نورد أهم هذه الأساليب بإيجاز:

تحليل PESTEL: يساعد تحليل PESTEL على تحليل العوامل الكلية والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ (جودي، 2017، ص257)

تحليل SWOT: "هو مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة"، وهو أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي شيوعاً، لكونه يعد أداة مألوفة وسهلة الفهم من قبل المستخدمين ويمثل هيكلية جيدة لفرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المنظمة على استغلال ذلك المستقبل؛

نموذج ماكنزي: أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمنظمة، من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية هي: الاستراتيجية، الهيكل، النظم، والقيم المشتركة وأسلوب الموظفين والمهارات، من أجل تحديد ما إن كانت تتماشى هذه العناصر بشكل فعال وتسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها؛

نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر: وهو عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمنظمة وجاذبية السوق، فبينما يحدد التشخيص البيئي: الفرص والتهديدات الخارجية، تقييم الجاذبية الشاملة للسوق، وتحديد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الاستغناء عنها من خلال اختيار المنظمة الاستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها؛

نموذج سلسلة القيمة: يعد هذا النموذج إحدى الطرق التي تمكن من فهم كيف أن الأنشطة داخل المنظمة تخلق قيمة للعملاء، يعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها، والأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة، وتصميم عملية تطوير الأعمال. (المليكي، 2019، ص322).

ب-العوامل المؤثرة في نجاح الخيار الاستراتيجي:

تمر عملية الخيار الاستراتيجي بمجموعة من العوامل المؤثرة والتي يجب على المنظمة مراعاتها عند الخيار الاستراتيجي،وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:(بن سديره، 2016، ص ص46-47)

- **تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة او الحالية:** تكون البدائل الاستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب، ومن فوائد استخدام الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الاستراتيجيات البديلة، تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية البدائل الاستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية؛
- **معايير المخاطرة:** حيث تواجه المنظمة المخاطرة عند تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات وتفاوت مقدار واحتمالات العائد من كل استثمار، ومن هنا فإن الاستراتيجية ذات المخاطر المنخفضة هي تلك الاستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا الى حد كبير، أما الاستراتيجية التي تتصف بالمخاطرة العالية فهي الاستراتيجية التي قد يترتب على الاستثمار فيها أما تحقيق عائد عالي أو منخفض أو خسارة محتملة، لا يوجد أي نوع من التقييم يؤدي الى استبعاد المخاطر بالكامل لأي استراتيجية، ولكن التقييم يؤدي الى توضيح تلك الاستراتيجيات إما ذات المخاطر المنخفضة أو المرتفعة؛
- **التوقيت الملائم للتصرف:** حيث يؤثر عامل الوقت في العملية وفي جودة القرار المتخذ بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذا القرار في ذلك، خصوصا عندما يكون الوقت النهائي لاتخاذ القرار الاستراتيجي محددًا من الآخرين وليس من متخذي القرار، فالوقت من أندر الموارد في

المنظمة وإذا لم تتم ادارته واستغلاله فلن يتمكن المدراء الاستراتيجيون من اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم؛

• الموارد المتاحة للمنظمة: إن أساس النظرة المستندة الى الموارد هو اعتماد المنظمة على الموارد الذاتية يمكنها من تطبيق الاستراتيجيات الملائمة لها، وللموارد أهمية من زاويتين فهي تمثل حدودا على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به، كما تشكل مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تتضمن الموارد المتاحة لدى المنظمة مورد مالية؛

• الصراع الساسي في المنظمة: يتوقف مدى تقبل العاملين بالمؤسسة للاستراتيجية الجديدة على صراع قوي والنفوذ القائم داخل الهيكل التنظيمي، لذا يجب على القائمين بالتخطيط الاستراتيجي أن يقوموا بدراسة تأثير تطبيق الاستراتيجية على الجوانب التالية:

-مراكز المسؤولية؛

-القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛

-القرارات المتخذة في مجال الاشراف على وحدات العمل؛

-التغيير في قوة ونفوذ بعض رجال الإدارة.

المبحث الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي، معوقاته، والعوامل المؤثرة

فيه

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة عامة، إنتاجية أو خدمية أو منظمة أعمال الى مجموعة من المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي: (بوقندورة ، 2016، ص 59-60)

نظم المعلومات وقاعدة البيانات: يجب توفر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واعدادها وتنظيمها في تقارير عملية تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة خطواتها وامكانياتها الذاتية، لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة، بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي؛

مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته، فضلا عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا؛

موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية، والمستشارين الخارجيين والمتخصصين؛

الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى مجهود اداري إضافي من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز المعنوية؛

ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات؛

اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية زادت فرصتها للنجاح، وبدون هذا الدعم تفشل؛

كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادر على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؛

المرونة: تحتاج المنظمة الى القدرة على مواجهة المتغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى تتمكن من التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الإمكان.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقع أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي: (السكرانة، 2015، ص ص 50-51).

التغيير والتبديل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي الى تعثرها وربما فشلها؛

عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها ايمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع

الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول المهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل

بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم؛

الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛

عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية؛

انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام؛

المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس

صحيحة لآبد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية، ورسم خطة استراتيجية سليمة؛

ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات: يسود الاعتماد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

العوامل التي تساعد في نجاح التخطيط الاستراتيجي:

ثمة عوامل عديدة تساعد في نجاح التخطيط الاستراتيجي يمكن توضيحها فيما يلي: (الدجني، 2006، ص70)

- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدس؛
- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها؛
- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عن التطبيق؛
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات الى تنمية وتطوير ذاتها؛
- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان؛
- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور؛
- أن تركز الخطة على أولويات في العمل بالمنظمة؛
- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة؛

- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي؛
- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمنظمة؛
- التزام من الموظفين والإدارة بالتخطيط الاستراتيجي؛
- توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطّة بحجم الفوائد المترتبة عن تطبيق الخطّة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالتغير المستمر والتفاعل مع بيئة خارجية غير مستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه تعدد واختلاف التعريفات التي قدمت لمصطلح التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تنقل بالمنظمة الى وضع أفضل بالمستقبل بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول الى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمنظمة بإنشاء ميزة تنافسية، وهو ما يبرز التخطيط الاستراتيجي.

المفصل الثاني

التغيير التنظيمي بين متطلبات النجاح
وإشكالية المقاومة

تمهيد:

ان المؤسسات المعاصرة تواجه تحديا كبيرا في إمكانيات البقاء والاستمرار وسط مجموعة من المتغيرات البيئية، وأهم ما نتج عنها هو اشتداد حدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي، وعليه فالسبيل الوحيد الذي يمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه التغيرات هو القيام بتحقيق التوازن بين أوضاعها الداخلية والخارجية.

وعليه في هذا الفصل تطرقنا الى:

المبحث الأول: التغيير التنظيمي: مفهومه ومقوماته

المبحث الثاني: متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: التغيير التنظيمي: مفهومه ومقوماته

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتقنيات المعاصرة وما نتج عنها من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي مما يتطلب من المنظمة ما مواجهة هذه التحديات أو الاندثار والفشل، واصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات حيث أن محيط المنظمات الإدارية اصبح يتسم بالحركة الديناميكية لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

المطلب الأول: تطور مفهوم التغيير التنظيمي

تسارعت التغييرات في المنظمات وعلى المنظمة أن تتعلم كيفية التعامل مع المتغيرات حيث تختلف أوضاع كل منظمة وامكانياتها وقدراتها وما يتوفر لديها من موارد وما توجهه من ضغوط.

1- تطور الاهتمام بالتغيير التنظيمي:

لقد ركز الباحثون في علم الاجتماع والعلماء عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات بحيث أوجدوا اعتبارين:

الاعتبار الأول: "هو أن التغيير يعد التصور الذي يفترض التنظيم بطبيعته يحتاج الى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه"

الاعتبار الثاني: "يعبر عن الاتجاه الذي استعان به الأفراد في دراسة مشكلات التنظيم، الذي يتسم بالقصور، نتيجة الابتعاد عن تحليل الأبعاد التاريخية" (كورتل وآخرون، 2015، ص ص 20-21).

2- مفاهيم حول التغيير التنظيمي:

لتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نعرف كل كلمة على حدا "التغيير" و"التنظيم":

أ- التغيير:

لغة: من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير مكان عليه وغير الأمر: أي حوله وتغيير الشيء عن حاله: تحول.

اصطلاحا: هو كل التحولات والتغيرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والقرارات إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو المجتمع، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين (النجار، 2006، ص12)

ب-التنظيم:

لغة: يعتبر مصدر للفعل نظم، وضم الشيء لأخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما ونظاما أي جمعه فانظم.

اصطلاحا: هو تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبيا تربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بهدف الوصول الى غاية مشتركة بينهم وبالتالي فالتنظيم هو الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما.(خليل، 1984، ص80)

ج-التغيير التنظيمي:

تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم التغيير التنظيمي كل حسب وجهة نظره ومنأهم هذه التعاريف نذكر ما يأتي:

عرف سكيبينز SKIBBINS التغيير التنظيمي على أنه "الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة الى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا". (الشماع وخيضر، 2005، ص103)

التغيير التنظيمي "هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ويتم ذلك من خلال أحداث تطوير في المناخ السائد في المنظمة والتركيز على زيادة فعالية العمل وذلك بمساعدة خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكار جديدة". (الصادق، بدون سنة، ص8)

يعد التغيير التنظيمي على أنه تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا والأفراد بالمنظمة بهدف زيادة الفعالية وتحسين الأداء. (جيلالي، 1988، ص192)

يعرف عبد البارئ درة " التغيير التنظيمي على أنه يسعى الى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية". (اللوزي، 2003، ص 21-22)

التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وأحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي لتتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

ومما سبق يمكن القول على أن التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال بالمنظمة من وضع الى وضع آخر أفضل وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة وعليه فالتغيير يمس الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية والتنظيمية وغالبا ما يكون نتيجة لمجموعة من التأثيرات والمتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تستجيب لها المنظمة من أجل الحفاظ على استمراريتها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستوضح ببعض خصائص التغيير التنظيمي وهي:

-الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية بل يتم بطريقة منهجية بهدف تحقيق الغايات المرجوة تكون مقبولة من طرف قوى التغيير .

-الواقعية: يجب أن تكون خطط التغيير مرتبطة بواقع المنظمة وأن تتم دراسة امكانياتها ومواردها لتطبيق هذا التغيير .

-التوافقية: بحيث يجب أن يكون هناك تناسق بين احتياجات وتطلعات قوى التغيير من جهة وعملية التغيير من جهة أخرى.(العميان، 2002، ص145)

3-أهمية التغيير التنظيمي:

يساهم التغيير في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:بحيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول؛
- ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون؛
- الحصول على المزايا التنافسية أي قدرة المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة؛
- التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور.(توابتية، 2016، ص24)

4-أهداف التغيير التنظيمي:

تعد عملية التغيير عملية هادفة ومدروسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها؛
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة؛
- تعليم العمال أسلوب الرقابة الذاتية؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديموقراطية في الاشراف مثل الإدارة بالأهداف؛
- إيجاد أفضل أساليب للتعرف على أسباب الصراعات والقضاء عليها وزيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة؛

- تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية؛
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والاهدافالتنظيمية. (القروي، 2003، ص326).

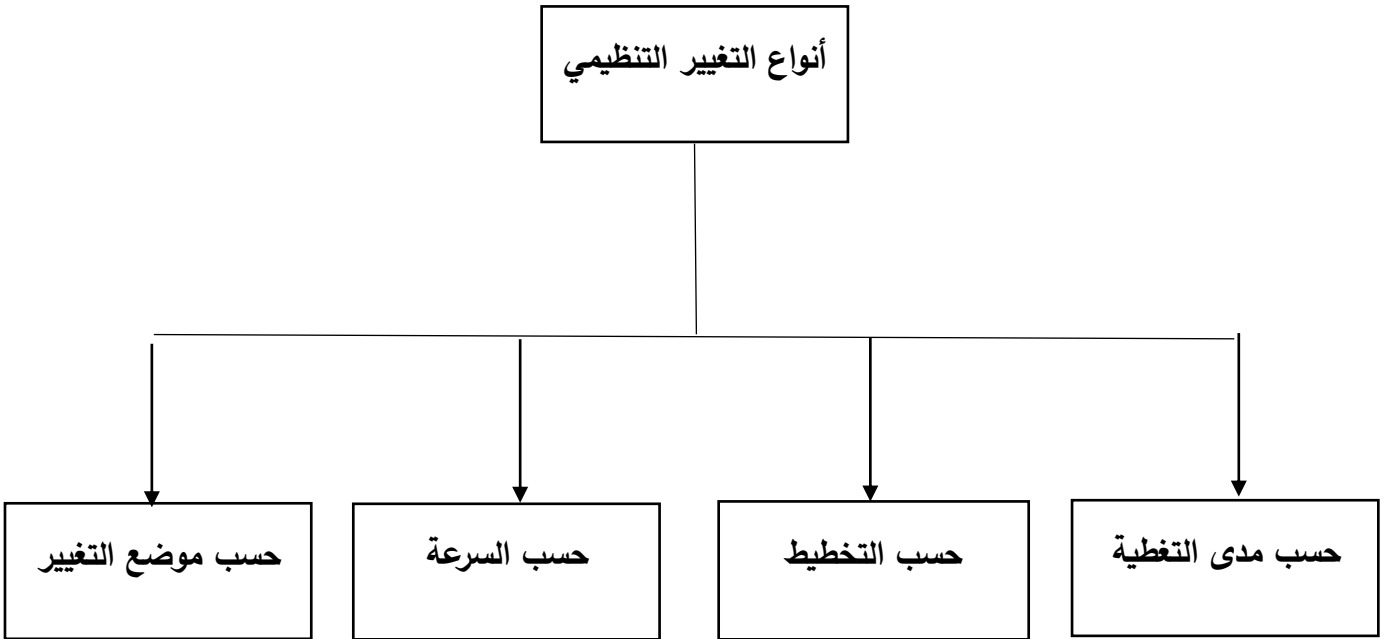
المطلب الثاني: أنواع، أسباب التغيير التنظيمي

هناك انواع مختلفة للتغيير التنظيمي حيث تلجأ المنظمة الى القيام بهذه التغييرات لمجموعة من الأسباب من سواء كانت داخلية أو خارجية من أجل ضمان الاستمرار والتطور.

1-أنواع التغيير التنظيمي:

تتوزع أنواع التغيير التنظيمي حسب المخطط الآتي:

الشكل رقم 03: مخطط يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

أ- حسب مدى التغطية: لدينا

-تغيير كلي: وهو تغيير يقتصر على مجال واحد لتغيير الآلات وأسلوب العمل، إلا أنه يمكن أن يحدث نوع من الخلل داخل المنظمة باعتبارها نظاما كليا؛

-تغيير جزئي: وهو عبارة عن تغيير يشمل جانبا واحدا وقسما واحدا داخل المنظمة. (حجاج، 2009، ص23)

ب- حسب التخطيط: هنا نوعين من التغيير حسب التخطيط هما:

-تغيير مخطط: يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة، وخطط مدروسة وهو صعب يحتاج الى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي الخلاق، لذلك فإنه سيحدث نوعية في العمل وفي أي مؤسسة؛

-تغيير غير مخطط: عشوائي وهو الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به في سرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين الى أسوء الأوضاع.

ج- حسب السرعة:

-تغيير سريع: يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الازمة تلجأ اليه المنظمة ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة؛

-تغيير تدريجي: بالرغم من أنه بطيء إلا أنه أكثر رسوخا وفعالية أكثر من سابقه. (الشيخ خليل، 2008، ص23)

د- حسب موضع التغيير:

-تغيير مادي: يشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الاعمال والأنشطة؛

-تغيير معنوي: وهو تغيير في سلوك العاملين من قيم ومعتقدات جاء بها من مجتمع واكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المنظمة والتغيير الحاصل فيها.

2- أسباب التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بالمنظمة الى إحداث هذا التغيير وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

أ- الأسباب الداخلية:

تكون هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل للوصول الى الأهداف المسطرة وهي كالتالي:

- **الحفاظ على حيوية المنظمة:** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس ويعمل على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات؛
- **المبادرات والطموحات الشخصية:** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع؛ (مرزوق ، 2006 ، ص ص 32-33).
- **البحث عن الارتقاء والتقدم:** يعتبر التحسين والتطوير في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا؛
- **تغيير أهداف المنظمة:** أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما الى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي؛
- **رفع مستوى الأداء:** عندما تبادر المنظمة الى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجا نحو الانخفاض وبالتالي فإن التغيير يؤدي الى درجة مرضية من الأداء؛
- **حيازة المنظمة على الموارد الإضافية:** من هنا يمكن للمنظمة من استخدام الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين؛

- مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة؛
 - إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية؛
 - النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات والاضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدورات؛
 - مشاكل عملية: عندما تظهر سلبيات في الاتصال واتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك. (بلكبير، 2006/2005، ص ص 64-65)
- ب- الأسباب الخارجية:
- تتجلى في النقاط التالية:
- القوانين والتشريعات الحكومية: يجب أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد؛
 - المنافسة: حتى تبقى المنظمة مسترة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها؛
 - الظروف الاقتصادية: في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة، مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج؛
 - السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو باخر بالسياسات العالمية سواء كانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية الى اقتصاد السوق؛

- التغييرات في اذواق وحاجات الزبائن: ان المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كانهيها أن تكون لها صلة بالتغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل انتاج سلعة أو خدمة. (آيت والي وآخرون، 2016/2015، ص ص 25-26)

المطلب الثالث: أدوات ومستويات التغيير التنظيمي

1- أدوات التغيير التنظيمي:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه، وهذا أضعف الايمان".

تنقسم أدوات التغيير التنظيمي حسب مايلي:

• الأفراد:

-التدريب لرفع المهارات الفنية والسلوكية؛

-الاستشارات والتوجيه؛

-تخطيط المستقبل الوظيفي؛

-تدريب الحساسية؛

-سياسات الاختبار والتعيين؛

-تحليل تفاعلات الاتصال.

• الجماعات:

-الرقابة على الجودة؛

-جماعات العمل المستقلة؛

-مراكز الربحية؛

- مشاركة الأعمال في الإدارة؛

- مشاركة العمال في الأرباح؛

- لجانا لإنتاج.

• **التنظيم:**

- وسائل الاتصال التنظيمي؛

- الإدارة والأهداف؛

- التخطيط الاستراتيجي؛

- إعادة التنظيم والهياكل؛

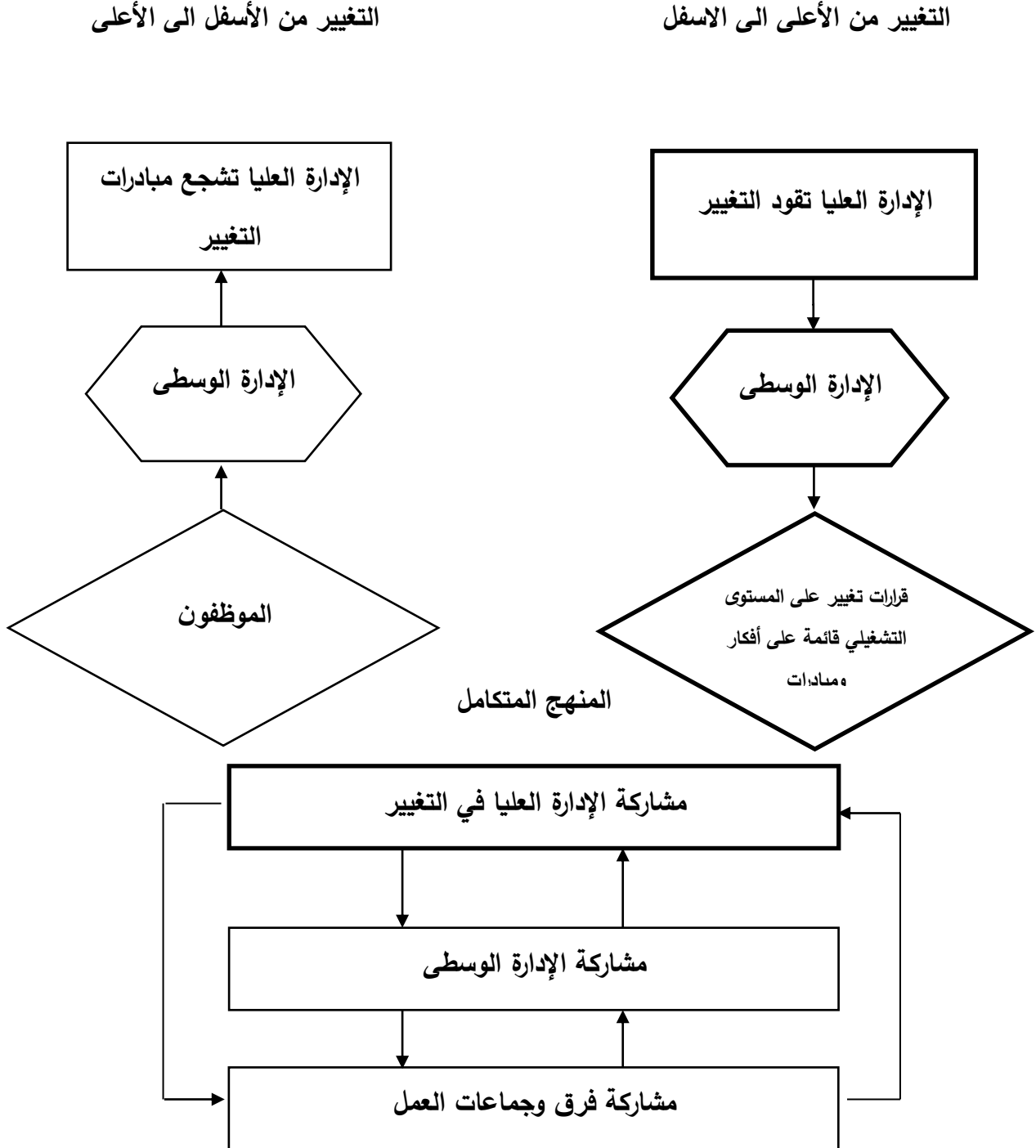
- جداول وتوقيت العمل؛

- تبسيط الإجراءات. (بلكبير، 2006/2005، ص 64)

2- مستويات التغيير التنظيمي:

يمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: يوضح مستويات التغيير التنظيمي



المصدر: (بلكبير، 2006/2005، ص66)

من خلال الشكل السابق والذي يوضح مستويات التغيير التنظيمي يعتقد كثير من الباحثين على غرار (ارجرس ARGYRIS وبنيس BENNIS وبيكهارد BECKHARD) ضرورة أن يصدر التغيير التنظيمي من الإدارة العليا الى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين وآخرون ينادون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير وبين ذا وذاك رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو الآتي:

- **التغيير من الأعلى للأسفل:** وذلك طبق لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، اذ يتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن هناك ما يعاب عليه إلا وأنه قد يواجه مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير. (بلوط، 2005، ص351)

- **التغيير من الأسفل الى الأعلى:** هذا التغيير يفترض وجود بيئة تنظيمية مفتوحة حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. (آيت والي وآخرون، 2015، ص32)

- **المنهج المتكامل:** هذا المنهج يقوم على المشاركة من جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقليل المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجه، يتميز هذا المنهج بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير وعليه نقل احتمال مقاومته. (بلكبير، 2006/2005، ص68)

المطلب الرابع: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي

تلجأ المؤسسات الى احداث تغيير تنظيمي بداخلها من خلال تحديد ما يسميه التغيير تحديد المجالات التي يستهدفها التغيير وذلك من خلال وضع استراتيجيات إذ لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك.

1-مجالات التغيير التنظيمي:

تتعدد المجالات التي تسمح للمؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث أن هذا التغيير قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة أن تنتهجه، ومن أهم تلك المجالات مايلي:

أ-المجال البشري(الأفراد):

يحتوي المجال البشري على صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لأن كل منظمة تسعى دوما الى رفع انتاجيتها وذلك من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم.

ويظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري من جانبيين مهمين هما:

- التغيير المادي للأفراد: بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم أو جلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، وذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء وكل المظاهر التي قد تجعل تأثر في إنتاجية المؤسسة وتحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير؛

- التغيير النوعي للأفراد: يرتكز هذا النوع على المحافظة على العمال وزيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب ويتسم هذا النوع بالإنسانية ومراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم.(السلمي، 1983، ص258)

ب-المجال الوظيفي:

يتمثل هذا النوع من التغيير في المهام وتغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويظهر في عدة أشكال أهمها:

- فلسفة المنظمة: وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها؛
- رسالة المنظمة: الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها؛
- أهداف المنظمة: الطرق التي من خلالها يتم الوصول الى الغاية المنشودة من إنشاء المنظمة في حد ذاتها؛
- استراتيجية المنظمة: عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة. (غربي ، 2014، ص56)

ج-المجال الهيكلي:

إن معظم التغييرات التي تقوم بها المنظمة تؤثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل وأهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي هي:

- التخصص في العمل: درجة تقييم المهام الواجب أدائها الى أعمال يختص بها العمال؛
- سلطة الأوامر: التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى الى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة؛
- تفويض السلطة: عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين؛
- المركزية: مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات؛
- الرسمية: مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين؛

- نطاق الاشراف: عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف إداري واحد. (هري، 2013، ص21)

د-المجال التكنولوجي(التقني):

إن هذا المجال هو الأكثر تداولاً وذلك لما تزخر به التكنولوجيا من تطور متسارع ورهيب، بحيث يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات والآلات وتصميم العمل، ونظم معالجة المعلومات ولقد لخص مجموعة من الباحثين الأسباب الذي دفعت بالمنظمات الى إحداث تغيير وهي كالاتي:

- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أوالخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على التقليل من الطلب؛

- التقليل من كمية الإنتاج؛

- تحقيق المرونة وزيادة الحصة السوقية. (كركوش ، 2012 ، ص125)

2-استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك أربعة استراتيجيات للتغيير التنظيمي تتلخص فيما يأتي:

أ-استراتيجية العقلانية الميدانية:

وتعرف كذلك باستراتيجية إعادة التعليم، بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل واللاوعي والخرافات المتراكمة لدى الأفراد عن التغيير، وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الأساسي الذي يقوم عليه التغيير وذلك لنشر المعرفة العلمية وسط الافراد لإزالة الجهل عنهم.

ب- استراتيجية التدقيق والنوعية الموجهة:

تتبنى هذه الاستراتيجية عند الشعور بأن الحاجز الذي يقوم بين التغيير وتنفيذه ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل يكمن في عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير وإبداء عدم رغبتهم فيه وذلك لخوفهم أن يكون تهديد لمصالحهم الشخصية أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم.

ج- استراتيجية المشاركة والإقناع: بحيث تهدف هذه الاستراتيجية الى اشراك الأفراد الذين قد يؤثر

عليهم التغيير والسماح لهم بأن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد معالم هذا التغيير وكيفية احداثه إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد خاصة الذين يؤثر عليهم هذا التغيير مما يسهل عملية اقناعهم.

د- استراتيجية الدكتاتورية أو القصرية:

في هذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الوسائل والأساليب من أجل إحداث التغيير فهو يفرض بالقوة من طرف الجهات المسؤولة ويتم التغلب على كافة أشكال الرفض باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، وقد تكون هذه الاستراتيجية ناجحة لإنقاذ المنظمة اذا تطلب الأمر الضرورة. (كاسب

الخرسة واخرون، 2013، ص105)

المبحث الثاني: متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي

تعد متطلبات نجاح التغيير التنظيمي عند المتخصصين في المجال بمثابة مفاتيح التغيير وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

قبل التطرق الى تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي، سنعرض الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية، وأنواعها وأهميتها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات والقيم والأعراف والمعتقدات التي تكمن وراء الإجراءات والهياكل وتوفير الإطار الذي يتم فيه إنشاء هذه العناصر.

كما تعرف على أنها مجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن، تعكس حقوق وواجبات كل فرد اتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة. (العميان، 2007/2006، ص316) وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة من مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية، وطرق التفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات ناتجة من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

تتمثل فيمايلي:

أ- الثقافة القوية: أهم ما يميزها حسب ستيفن روبينز Stephen Robbins:

- عنصر الشدة الذي يرمز الى قوة تمسك أعضاء المنظمة؛
- تصميم تنظيمي يشجع ويحفز الموظفين على الالتزام من خلال المشاركة.

ب-الثقافة الضعيفة: وهي التي لاتحظبالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة تتميز بالخصائص التالية:

- سيدة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة؛
- شعور الفرد بالعزلة والإحباط؛
- يحتاج الموظفون الى التوجيهات المستمرة. (صبري، ص 263-264)

ج-الثقافة المثالية: أهم مايميزها:

- تزيد من ثبات السلوك وتلهم الموظفين روح الإنجاز العالي؛
- ملائمة الموقف الذي ضحت من أجله من خلال القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الابداع والتجديد والمرونة في انجاز العمل؛
- الثقافة التنظيمية تركز الانفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير

3-أهمية الثقافة التنظيمية:

- تحقيق انتماء الموظفين للمنظمة؛
- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات؛
- توفر الثقافة التنظيمية القوية للموظفين؛
- ثقافة المنظمة تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها؛
- تحليل الثقافة التنظيمية مكانة هامة داخل المنظمة، باعتبارها حصيلا تفاعل الأنظمة الفرعية مع بيئة المنظمة.

4- مفهوم التغيير الثقافي:

هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات الى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة واحلالها بقيم جديدة تتماشى مع التحولات التي تستهدفها المنظمة. (رمضان، 2005، ص83)

5- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

عادة مايكون التغيير الناجح مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملا مساعدا للتغيير التنظيمي أو معيقا له، وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التقاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة.

المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي

1- تعريف القيادة:

تعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم في تحقيق أهداف معينة، ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها". (بلجازية ، 2011، ص17).

كما يعتمد القائد في المنظمات على مصادر مختلفة للقيادة تتمثل في السلطة الرسمية، الشخصية، المهارات (مهارات فنية وفكرية، مهارات إنسانية).

2- دور القيادة في التغيير التنظيمي:

يتميز قائد التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في:

أولاً: الشخصية:

- ضبط النفس، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين؛
- لديهم الذكاء، المهارة في التفكير، المرونة؛
- لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه؛

ثانياً: السلوكية:

- ينمون العلاقات بناء على الثقة المتبادلة؛
- الفهم الجيد لجوانب العمل الإداري؛
- تفهم مشاعر الآخرين وتقديرها؛

ثالثاً: الفكرية:

- حسن تخطيط مجهودات التغيير وربطها مع النتائج؛
- ادراكهم الجيد بان كل الأفكار الجديدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم؛
- فالمنظمات المعاصرة بحاجة الى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية الى الآخرين، فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف الى تحسين أداء المنظمة، فالقيادة تلعب دوراً بالغاً في عملية التوليد ونقل المعارف الجديدة والقائد هو المسؤول عن استمرار المنظمة، حيث أن النجاح الذي تشهده المنظمة المعاصرة يرتبط بصفة مباشرة بمدى نجاحها في بناء واعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية

التغيير. (واعر ، 2011 ، ص ص15-16)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف على انه "إطار يحدد الأدوات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدراكية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية:

أولاً: التنظيم الوظيفي: من أقدم اشكال التنظيم تاريخياً، يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في انشاء الأقسام والمصالح استناداً الى وظائفها الأساسية في المنظمة مثل الإدارة المالية....

ثانياً: التنظيم المتعدد الأقسام: فيه يتم توزيع مهام المنظمة على أقسام متعددة بحيث تمنح لكل قسم استقلالية خاصة.

ثالثاً: التنظيم المصفوفي: يتم هنا العمل حسب منظورين، الأول وظيفي والثاني تقسيمي، من هنا تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر استشارتهم في اتخاذ القرارات وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية وإضافة الى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه كفرق العمل، الاتصالات، تصميم العمل، نظم وإجراءات العمل والعلاقات الداخلية. (السعدي، 2002، ص ص 202-205).

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي

تتأثر عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعته بأهمية التغيير واستعداده لدعم القائمين على هذه العملية ومن بين هذه الصفات هي:

- ضرورة أن يتحلى المديرين بإدارة التغيير مع مراعاتهم لمشاعر الموظفين واحترامهم؛
- إدراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله في اعمال مفيدة؛
- سيدة القيم الصالحة مثل: الأمانة، الصدق، الانتماء. (الفوزان وآخرون، عدد3، ص21)

متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

- غرس الثقة في نفوس الموظفين والتسامح مع أخطائهم غير المقصودة؛
- العمل على تقليل الفوارق بين مراتب القطاعين العام والخاص حفاظا على الكفاءات والإطارات بين الأجهزة الحكومية؛
- ربط البرامج التكوينية للمنظمات الحكومية مع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع؛
- تفعيل الأداء البشري واستمرار طاقات الموظفين الفكرية والابداعية؛
- تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة ونشر ثقافة المعرفة وتوفير فرص تنمية المهارات؛
- تمكين الموظفين من حرية التصرف وتقليص حجم التوجيهات الصارمة المفيدة للسلوك الوظيفي؛
- الاستفادة من التجارب الناتجة للمنظمات الحكومية في البلدان المتقدمة.

(<http://www.hrdiscussion.com>)

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه المنظمات عند قيامها بالتغيير والتطوير عددا من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الافراد العاملين في المنظمة فبدون ردود فعل سلبية تجاه التغيير التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

على الرغم من وجود اجماع من طرف الباحثين على أن مقاومة التغيير تعد من أهم المشاكل التي تواجه عملية التغيير، فمقاومة التغيير التنظيمي هي رفض الموظفين للتغيير له بدرجة مناسبة ونفشل البقاء على الوضع الحالي سواء كان جيدا أو سيئا في نظر الموظفين.

وتعرف كذلك مقاومة التغيير على أنها شكل من أشكال رفض عملية التغيير، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين احدهما داخلي والأخر خارجي وهو الجانب السلوكي.

وتعرف كذلك على أنها موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها وهي موقف سلبي يعتمده العمال لأنه تم ادخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.

(شريفى ، خلوقى، 2011، ص12)

خصائص مقاومة التغيير:

- المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية فردية أو جماعية؛
- تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجز في التكيف معه أو خوفا من فقدان مزايا مكتسبة؛

-قد يكون سبب المقاومة حقيقيا اذ كان يمس مصالح الأفراد وقد يكون متوقعا ومجردا؛

-تختلف درجة المقاومة حسب الأسباب التي تستدعي ذلك؛

- تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في القرارات الخاصة بالتغيير؛
- مقاومة التغيير قد تكون علنية، كما قد تكون متسترة. (عباس، 2007، ص21)

المطلب الثاني: أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي

تختلف وتتعدد اسبابا ودوافع مقاومة العاملين للتغيير بالمنظمة ويرجع ذلك أساس لمدى تهيئة واعداد العاملين للتغيير وكذا اشراكهم في صنعه وحتى يقبل الفرد هذه التغييرات يمر بمجموعة من المراحل المختلفة قبل الخضوع.

1-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

ترتبط عملية مقاومة التغيير التنظيمي بأسباب عديدة منها:

أ-المصالح الذاتية الشخصية:

يعارض العاملون أي تغيير لأنهم يعتقدون أنه سيسلبهم بعض الأشياء ذات قيمة لهم، ان عرض التغييرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما يقود الى فقدان قوة حقيقة وكذلك ما يدفع لهم من الأجر أو منافع كانت المنظمة تقدمها لهم.

ب-عدم التأكد من النجاح:

دائما يخشى الانسان من الخوض في المجهول وخاصة مع ضعف المعلومات عن ذلك المجهول، فإدخال طرق وأساليب جديدة على العمل يكون دائما غريبا على العاملين ومصحوبا بشعور عدم التأكد وإن ظهرت بعض مظاهر التطور والتعريف بإيجابية ومزايا وفوائد عملية التغيير وتهيئة العاملين لحدوثه.

ج-نقص الفهم والثقة:

غالبا ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير، وقد يبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين. (بوشمال، 2008، ص101)

الاختلاف في مستويات الإدراك للموقف:

ان تقييم المواقف المختلفة وأخذ الانطباعات المتباينة عنها يؤدي الى ظهور مقاومة للتغيير فمثلا عندما يتخذ المدير قرار ويعرض خطة للتغيير بناء على تقديره الشخصي للموقف.

د-ثقافة المنظمة المحافظة:

قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد لرفض أي تغيير مقدا.

2-مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

يمر الفرد المقاوم للتغيير بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبع مراحل وتتمثل في:

أ-الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف؛

ب-عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير؛

ج-الذنب: هو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير؛

د-الاسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث؛

هـ-التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير؛

و-التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله الى مزايا يتمتع بها؛

ي-القبول: هو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد. (زرغون، 2011، ص09)

المطلب الثالث: أنواع واشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تختلف مقاومة الأفراد للتغيير من شخص لآخر حيث يعبر كل فرد عن التغيير بطريقة مختلفة وقد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة قد تكون خفية أو علنية

1-أنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

لكل فرد سبب مايجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع مقاومة التغيير التنظيمي فيما يأتي:

المتجارب: هو الذي يدعي أن له خبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير وأن هذا التغيير مآله الفشل؛

المتسائل: هو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير؛

المتسلق: هو الذي يحاول الوصول الى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم؛

الثرثار: هو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للأخريين لإبداء آرائهم؛

المعمم: هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة؛

المركب: هو الذي يركب الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة وتعزيز مقاومتهم؛

المسوف: يعتبر من أخطر أنواع المقاومة، اذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير؛

المشاجر: هو الذي يعبر عن مقاومته بالعراك والشتم والضرب؛

المنسحب: يعبر عن مقاومته للتغيير عن طريق الانسحاب؛

المهاجم: هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته وذلك بزعزعة الثقة في التغيير؛

المساوم: هو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل الى حل وسط أو حل يشوه التغيير أو يخرجها عن مضمونه. (لعور، 2015، ص81).

2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير التنظيمي منها:

- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد؛
- طرح بعض الأسئلة التي لاتتم للتغيير بصلة؛
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبديا الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير؛
- صمت الفرد وعدم ادلائه بأي تعليق حول التغيير؛
- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط؛
- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبررا الأعذار بعدم عدالته؛
- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير؛
- التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل وعدم زيادة طالبي الاستقالة والنقل؛

- التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص؛
- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له؛
- الاقتراح السريع الذي لايمت للتغيير بصلة. (عوني فتحي، 2009، ص108)

المطلب الرابع: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

ليس هناك شك أن التغيير التنظيمي يصاحبه حالة من الخوف والتردد من طرف الأفراد لكن في المقابل هذا الخوف ليس بذلك القدر الذي يروج له، كما أنهم ليسوا بتلك الدرجة من التعلق بالوضع الحالية وهذا ما تبينه مقولة مارلين فيرغسون Marlingforuguson: "لسنا خائفين من التغيير بذلك القدر، ولسنا على قدر كبير من التعلق بالطرق القديمة".

وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير ليست بالمشكلة التي لا علاج لها، إذ اقترح LeonardSchlesinger و JohnKolter استراتيجيات عامة حظيت باهتمام وقبول واسعين وأوضح حالات استعمال كل منها ومزاياها وسلبياتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاستراتيجيات العامة الوقائية العلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار (العيوب)
01 التعلم والاتصال	الافتقار للمعلومات وتحليلها غير الصحيح.	عندما يقتنع الأفراد فيساعدون في التغيير .	تستغرق وقتا كبيرا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا.
02 المشاركة	عندما لا يمتلكون المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير .	عندما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزام بتنفيذ التغيير، أي المعلومة التي تكون لديهم عند التغيير يتم دمجها في خطط التغيير .	تحتاج الى وقت طويل جدا إذا صمم الافراد المشاركون تغييرا غير سليم.

03	الدعم والمناورة	عندما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات التكيف.	لاينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف.	يمكن أن يستغرق وقتا طويلا ويكلف كثيرا وقد يفشل.
04	التفاوض والانفاق	عندما يخسر الفرد أو الجماعات بسبب التغيير وهذه الجماعة تملك قوة كبيرة للمقاومة.	أحيانا يكون أسلوبا سهلا من أجل التجنب.	يمكن أن يكون ذو تكلفة عالية في حالات كثيرة.
05	التحكم والمناورة	عندما لاتنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	يمكن أن تكون حلا سريعا وغير مكلف لمشكلات المقاومة.	يمكن أن تؤدي الى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
06	القوة والإكراه الصريح والضمني	عندما تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حاقدين على مخطط التغيير.

المصدر: (سماتي حاتم، 2017، ص208)

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن القول على أساسه أن كل من استراتيجيات التعلم والاتصال، المشاركة، الدعم والمناورة، التفاوض والاتفاق، التحكم والمناورة، والقوة والاكراه الصريح والضمني يساهمون في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث ان استخدام أحد هاته الاستراتيجيات له

ايجابيات وسلبيات، فعند الافتقار الى المعلومات وعدم صحة تحليلها يتم اللجوء الى استراتيجية التعلم والاتصال فالأفراد هنا مقتنعون بالتغيير فيساعدون في تنفيذه، وعندما لا يملك المبادرون جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير تستخدم استراتيجية المشاركة فالأفراد عندما يشاركون في التغيير يكونون أكثر التزاما بتنفيذه، أما عند مقاومة الأفراد للتغيير بسبب مشكلات التكيف تستخدم استراتيجية الدعم والمناورة إذ لا ينفذ أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف، وفي حالة عدم نجاح الأساليب المذكورة أعلاه أو عند غلاء تكلفتها يمكن استخدام استراتيجية التحكم والمناورة كحل سريع وغير مكلف لمشكلات المقاومة ويمكن استخدام استراتيجية القوة والاكراه الضريح والضمني كحل سريع يمكن أن يتغلب على صور المقاومة في حال ما إذا كانت سرعة التغيير حتمية أو ضرورة لكل من هذه الاستراتيجيات المذكورة عيوب منها: الوقت الطويل، التكلفة العالية، المشكلات المستقبلية والمخاطرة. (من إعداد الطالبتين).

التعلم والاتصال:

إن هذه الاستراتيجية تساعد على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة.

المشاركة:

من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن اشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

التفاوض والاتفاق:

يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فان القائمين يقومون بتقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير. (ايت والي، قادة، 2015، ص93)

التحكم والمناورة:

في هذه الاستراتيجية يتم اختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة ولاستغلاله للتأثير على باقي الافراد المقاومين للتغيير.

القوة والإكراه الضمني والصريح:

تعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، اذ يلجأ المدراء لاستخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل اجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم. (ضيايف، 2005، ص112)

المطلب الخامس: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير

من أهم الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير مايلي:

-المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضيته معينة كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

-يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.

- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.
- يعتبر الدعم المقدم من الإدارة العليا حيويًا للتقليل من المقاومة للتغيير حيث أنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير أكبر من قسم من أقسام المنظمة.
- تهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي بالمقابل تلبّي رغباتهم إذ تقوم الحوافز بدور فعال وحساس في دفع طاقات الأفراد مما يؤدي إلى استمرار المؤسسات وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفعالية.
- (اليوسفي، 2014، ص 182).

خلاصة الفصل:

إن جل ما يمكن استخلاصه في هذا الفصل بعد تعرضنا لمكانة وأهمية التغيير التنظيمي، إذ ينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. ويعد التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً حتمياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فعلينا ألا نحاول تجاهله وتجنبه بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل المشاكل والصراعات داخلها.

وعليه فإن حتمية التغيير التنظيمي تتجر عليها حتمية أخرى، وهي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراداً أو جماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاولة استمالتهم واقناعهم بأن التغيير هو لصالح المنظمة.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي كسبيل للحد
من مقاومة التغيير التنظيمي

تمهيد:

ان تصميم استراتيجية التغيير التنظيمي في المنظمة واعتمادها يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ان حاجة التغيير التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة تملئها الظروف التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة طويلة الأجل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، فهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك، والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ومدى توافر العناصر الانتاجية التي تؤدي الى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات معينة من قبل المنظمة، ولتبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هم:

المبحث الاول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي في العمل.

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والموارد البشرية

المبحث الاول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير التنظيمي في المؤسسة

لا بد من التوضيح بأن هناك علاقة كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي على اعتبار ان التخطيط وظيفة ادارية أما التغيير فهو أداة من أدوات الادارة.

المطلب الأول: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي

فالفرق بينهما يكمن في ان التخطيط الاستراتيجي عملية ادارية داخلية تنحو في الغالب الى التصميم وتنظيم الاشياء وترتيبها وادارة الموارد وغيرها، أما التغيير فهو الانتقال من مرحلة أو حالة اخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة ويتطلب التغيير جهودا متواصلة من المنظمات والمديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومجاهاة ردود الافعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف وهذا ما يعرف بالصدمة ثم بعد ذلك عدم التصديقيبدء دوران عجلة التغيير.

(<http://www.qou.ed.homee.com>).

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة ادارية في عملية التغيير التنظيمي

تتلخص اهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي في مجموعة النقاط اهمها: (دودين،

2020، ص95)

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الاهداف والخطط لعملية التغيير التنظيمي.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرشد للعمل للموظفين وفريق العمل في المنظمة الى النهايات والأهداف التي يجب الوصول اليها في عمليات التغيير التنظيمي.
- مصدر للتحفيز والولاء للعاملين في المنظمة.

- من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن الحكم على نتائج عملية التغيير التنظيمي في المنظمة.

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي والتطبيق لعملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي والتطبيق للتغيير التنظيمي بشكل محدد بالخطوات التالية:

- تحديد الحاجة الى عملية التغيير وذلك بالتعرف على مشاكل المنظمة، كما تتضمن كذلك الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية لعملية التغيير التنظيمي وتتضمن كذلك التشخيص للمشاكل وجمع المعلومات عن هذه المشاكل ومشاركة الأفراد المنظمة في جمع هذه المعلومات وبالتالي يتم تحديد الهدف من عملية التغيير التنظيمي.
- اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي الذي سيقوم بعملية التغيير التنظيمي لأجل ايجاد بيئة آمنة ومناسبة لعملية التغيير لذلك يجب البحث عن فريق العمل المؤهل والمدعم بالمعرفة والخبرة والمصداقية والثقة من قبل الإدارة العليا.
- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الادارة العليا في المنظمة على عملية التغيير التنظيمي لأنه لا بد من اقتناع الادارة ودعمها وبيان الهدف الاساسي من عملية التغيير وتحديد الصورة الكاملة لعملية التغيير على مستوى المنظمة ككل.
- التمهيد لانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد لعملية التغيير الى مرحلة التطبيق لهذا التغيير التنظيمي وتقوم الادارة العليا بإقناع العاملين لديها بأهمية والفوائد المترتبة على عملية التغيير التنظيمي كما يتم أيضا تحديد طرق التغلب على عملية مقاومة التغيير وكذلك بيان الوسائل والطرق للتغلب على الضغوطات والتوترات المحيط بعملية التغيير (دودين، 2020، ص 96-97).

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي سبيل نحو التغيير التنظيمي

ان الغاية الاساسية من التخطيط الاستراتيجي كأي نوع من انواع التخطيط الاخرى هو احداث التغيير بل ادارته، وامتلاك دقة الامور مستقبلا بمعنى آخر أنه عملية التنبؤ بما سيحدث ووضع الخطط والبدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.

يمكن القول ان التخطيط هو عملية اتخاذ قرار ما سيتم مستقبلا وكيف سيتم؟ ومتى؟ ومن سيقوم به؟ وفق خطوات وآليات واضحة ومحددة وهناك من يرى أن التخطيط هو مزيج متكامل بعكس جهود الادارة في تحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا يمكن القول بأن التخطيط مرتبط على نحو صميمي بالأهداف التي وضعتها المؤسسة بنفسها ومحاولة احداث تغيير ايجابي على صعيد المؤسسة فكل مؤسسة ناجحة لا يمكن أن تخلو من فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي، فهناك عدة فوائد للتخطيط للتغيير المستقبلي يمكن ايجازها فيما يلي:

- زيادة الانتاجية وتحسين الجودة.
- توضيح المهام المطلوب انجازها من قبل العاملين.
- تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- تقليل أو الغاء نقاط الضعف.
- اقتناص الفرص المتاحة.
- التقليل من حدة المظاهر التي قد تواجه الشركة في المستقبل. (لعور ، 2016 ، ص59).

كما يخضع المجتمع لعمليات وسيرورات تغيير متوالية وبشكل جذري، فالعالم الذي كان صناعيا أمس اليوم ما بعد صناعي والأسواق التي كانت محلية صارت دولية ومعولمة، ولم تعد الموارد الآن متمثلة

في المال والاعمال وانما أصبحت المعرفة والذكاء الاصطناعي حتى المؤسسات نفسها لم تعد هرمية ومتحجرة، بل أصبحت أكثر مرونة وديناميكية وإزاء هذا الوضع يتعين علينا ليس ملاحظة وإدراك هذه التغييرات وحسب وانما التأقلم والتكيف معها أملا في ادارتها والتحكم فيها وتحويل مسارها لصالح المؤسسة التي تنتمي اليها وعليه فان الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي أصبحت ماسة فلا غنى لأي مؤسسة عنها، إذ هي أرادت البقاء والاستمرار في عالم يموج بالتغيرات.(الزعبي، 2009، ص40)

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي في العمل

ليست مقاومة التغيير ظاهرة متعلقة ببيئة العمل والموظفين فحسب، وإنما هي ميل عام يمكن ملاحظته لدى معظمنا في هذا المجال أو ذاك، وعادة ما يواجه المدراء مشاكل خطيرة في الخطط الجديدة والاستراتيجيات نتيجة مقاومة التغيير لدى الموظفين هذه المشاكل قد تدفع الإدارة الى التعديل في خططها أو تغييرها جذريا او حتى التنازل عن التغيير تحت ضغط مقاومة التغيير .

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير في العمل وأسبابه

مقاومة التغيير ليست مصطلحا تنظيميا وإداريا فقط، وإنما هي ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية انطلاقا من مقاومة التغيير عند الأفراد وليس انتهاء للمقاومة التغيير عند الفئات الاجتماعية والجماعات السياسية والنقابات، وقد يرفض هؤلاء الافراد التغيير لعدة أسباب تمس بمصالحهم.

1- مفهوم مقاومة التغيير في العمل:

فيما يخص مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات والشركات (المقادي ، 2014 ، ص131).فهو مصطلح يشير الى رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم ان هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفين عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي أو سري أو علني ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة وتعتبر مقاومة التغيير المسؤول الرئيسي عن فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى، وفي هذا السياق ظهرت دراسة ادارة التغيير كمجال حيوي للبحث والتحري في بيئات العمل لمساعدة الإدارة على مواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين.

2- أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين:

يعتبر فهم أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين مفتاح علاج مقاومة التغيير، ليس فقط بالنسبة للإدارة وإنما بالنسبة للموظفين أنفسهم ومن أبرز الأسباب لمقاومة التغيير التنظيمي في بيئة العمل:

- تضارب المصالح بين الإدارة والموظفين السبب المباشر لمقاومة التغيير:

هناك عشرات الاسباب التي تقف وراء المقاومة التغيير التنظيمي لكن أهمها وأبرزها على الاطلاق هو تضارب المصالح والرؤى بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون أن التغييرات الجديدة التي تحاول الإدارة ادخالها تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو مع مصالح العام للموظفين والشركة، ما يدفعهم لاتخاذ موقف سلبي من الاستراتيجيات الجديدة ما يؤدي بدوره الى افسال عملية التغيير أو اعتقتها عن التقدم.

- الإدارة المتسلطة وفقدان الاتصال بين المستويات الادارية والتنظيمية:

في مسح اعدته شركة "ماكنزي" حول ادارة التغيير وعوامل النجاح وهي شركة رائدة في مجال التخطيط ووضع الاستراتيجيات تبين ان الشركات التي فشلت في تحقيق أهداف التحول والخطط الجديدة هي الشركات التي حيدت المستويات الوظيفية المختلفة عن عملية التغيير واحتكرت الادارة العليا فيها وضع الاستراتيجيات الجديدة فيما أظهرت الشركات التي شاركت الموظفين مختلف المستويات بعملية اتخاذ قرار التغيير كفاءة أعلى بتحقيق أهداف هذه التغييرات.

- جماعات الجيل السابق ومقاومة التغيير:

لا نقصد هنا الجيل من حيث السن بل من حيث التجربة فعندما تقوم الشركة مثلا بإفقال سوق معين لاعتقادها أنه غير مثمر قد تواجه اعتراضات كبيرة وفعالة من الموظفين والمسؤولين عن هذا السوق ليس فقط خوف على مصدر رزقهم بل خوفا من وسمهم بالفشل أيضا.

وكذلك الامر في حال ادخال تغييرات جذرية على آليات العمل أو أدواته هناك دائما من يخشى أنه غير قادر على التعامل مع الطريقة الجديدة، لذلك يضغط بكل قوته لتعطيل التغيير وقد برزت هذه الأزمة بشكل واضح مع ادخال الكمبيوتر كجزء اساسي من الاعمال بديلا عن ثلاثة أرباع أدوات العمل المكتبي القديمة واساليبه، ضف الى ذلك هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وهي:

- سوء تقدير الإدارة لعملية التغيير: يتفق خبراء الإدارة أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية سهلة على الاطلاق، ومن الأسباب المهمة لمقاومة التغيير في المؤسسات هو مبالغة الإدارة بقدرة الموظفين على الانصياع للتغيير أو مبالغتهم بقدر التغيير الذي تحمله المنظمة أو حتى مبالغتهم بالخطأ الزمنية لإحداث التغيير.
- سوء فهم الإدارة لمقاومة التغيير: قد يعتبر بعض المدراء واصحاب الأعمال ان مقاومة التغيير أشبه بحركة تمرد من قبل الموظفين دون التفكير بالأسباب الحقيقية لهذا التمرد، فعليا يقاوم الموظفون التغيير من منطلقات تشعرهم بالكمال والقوة يدافعون عن احترامهم لأنفسهم وعن استمرارهم في العمل وقدرتهم على التأثير.
- عدم فهم الموظفين لحقيقة التغيير وأهميته: مالم يتمكن الموظفون في المستويات الادارية المختلفة من استيعاب أهمية التغيير الذي تقترحه الإدارة وفائدته لهم على المستوى الشخصي

أولا ثم فائدته للمؤسسة لا يمكن أنذاك أن تتوقع منهم قبول التغيير ودعمه، لذلك يجب أن يهتم المدير التغيير بالحوافز المختلفة التي تشعر الموظف بقيمة التغيير وأهمية مشاركته بعملية التحول.

- الصراعات الوظيفية تعيق أيضا عملية التغيير: عندما يكون هناك صراعات بين بعض الموظفين وبين مدير التغيير ستواجه عملية التغيير صعوبات كبيرة، فهدف مقاومة التغيير ستواجه عملية التغيير صعوبات كبيرة فهدف مقاومة التغيير هنا هو افشال مدير التغيير قبل كل شيء لذلك يجب أن يتم اختيار مدير عملية التغيير بشكل حكيم.
- التنفيذ السيء لعملية التغيير: فمهما كان حجم التغيير الذي تحاول الادارة القيام به لا بد أن يتم وضع خطة واقعية وقابلة للقياس والمتابعة، وقد يتفق الموظفون مع جوهر التغيير ويعارضون الآلية والطريقة، فمن الأخطاء الشائعة في تنفيذ عملية التغيير هو محاولة فرض التغيير بشكل تعسفي على الموظفين وأعضاء المؤسسة واختيار توقيت سيء للتغيير (قريشي، 2014، ص110).

المطلب الثاني: دورة حياة مقاومة التغيير في العمل

ان وضع استراتيجية فعالة لمواجهة وعلاج مقاومة التغيير يجب أن يكون جزء أساسيا من خطة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومة التغيير لا يتطلب فقط الالمام بالأسباب المحتملة لمقاومة التغيير والمراحل الحساسة في عملية التغيير، فهناك ثلاثة مراحل لدورة حياة مقاومة التغيير في العمل:

1. المرحلة الاولى: مقاومة التغيير الصدمة والانكار

ردة الفعل الطبيعية على التغييرات الكبيرة والمفاجئة هي الانكار والصدمة وعادة ما يترجم الموظفون شعورهم بالصدمة من خلال انتقاد التغيير وانكار امكانية تحقيقه على الأمد البعيد ومن خلال انخفاض قدرتهم على الانتاج والعمل.

2. المرحلة الثانية: من مقاومة التغيير الغضب والاحباط

تعتبر ذروة مقاومة التغيير هي الشعور بالغضب نتيجة التغييرات الجديدة التي تمس مصالح الموظفين أو تجعلهم خائفين على مراكزهم ومناصبهم أو خائفين من عدم قدرتهم على مواكبتها وعادة ما يتلو الغضب الشعور العميق بالإحباط فليس من الغريب أن تجد نسبة كبيرة من الموظفين يفكرون بترك العمل بعد الاعلان عن تغييرات مفاجئة.

3. المرحلة الثالثة: من مقاومة التغيير القبول والتكامل

عادة ما تكون المراحل الأولى انفعالية ثم تأتي محاولة التأقلم مع التغييرات الجديدة والتعامل مع الأمر الواقع، لنصل الى نهاية مرحلة المقاومة التغيير من خلال القبول والتكامل والاندماج. (درويش، 2014، ص13).

المطلب الثالث: حلول وعلاج مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي

ان مفتاح معالجة التغيير للعاملين هو ادراك الاسباب ودوافع الموظفين التي تدفعهم الى مقاومة التغيير من جهة واعداد خطة فعالة ومدروسة لإدارة التغيير من جهة اخرى.

1- الاتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير:

عملية التواصل يجب أن تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الادارية المختلفة وعلى قدر أهمية وحجم التغيير والهدف من التواصل مع الموظفين الشعور بالصدمة أو الخطط الجديدة هو تجنب الموظفين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وشاركهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة.

2- انشاء رابط بين التغيير والقضايا الاخرى التي تهم الموظفين فعلا:

ليس كل من في الشركة يهتم فعليا بصافي الارباح ان لم يكن هناك فائدة حقيقية على مستوى دخل الموظف لكن عندما يشعر الموظف ان التغيير القادم سيضعف من الأمن الوظيفي وسيسمح للموظف بالاستفادة من الانتاجية الى جانب المرتب أو سيمنحه امتيازات مهمة، لا بد أنه سيسعى الى تحقيق أهداف الخطط الجديدة بكل قوة.

3- الاهتمام بالتنفيذ:

يتفق الموظفون مع رؤية الادارة بشكل كامل لكنهم يقاومون التغيير لأن الاشخاص القائمين على التغيير عدائيون أو غير مؤهلين أو لأن وقت التغيير غير مناسب وربما لأن الخط الزمني لإحداث التغيير غير منطقي كل هذه التفاصيل وغيرها تؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة.

4- التغيير الهادئ والمجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف:

فالتغيير في الأسواق المستهدفة عندما يكون سريعا ومفاجئا سيواجه مقاومة أكيدة من موظفي المبيعات لكل اشراك الموظفين بوضع رؤية للسوق الجديد والتخطيط للحملة الاعلانية ثم رمي البالونات أو اختيار السوق كل ذلك سيساعد بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.

5- علاج مقاومة التغيير يجب أن يكون ضربة استباقية:

بمعنى أن استراتيجية مقاومة التغيير يجب أن تكون جزء من خطة التغيير وليست استجابة لردة فعل الموظفين لأن التعامل، مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول لن يكون أمرا سهلا وغالبا ما يؤثر على مخرجات الخطة.

وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يقلل من مقاومة العاملين لمختلف أشكال التغيير التنظيمي داخل المؤسسة لأن بعض المؤسسات تتلقى اقتراحات الموظفين على الأمور الحالية كجزء من تقييم موقف المؤسسة الحالي، بينما بعض ردود أفعال للخطة الاستراتيجية المقررة بالفعل ومؤسسات ثانية تشرك الموظفين فعليا في تطوير الخطة الاستراتيجية، فكلما زادت مشاركة أصحاب المصالح أو الاطراف المعنية كلما قلت مقاومة التغيير فأصحاب المصالح من ملاك، مديرين، عملاء ، موظفين، بائعين وتجار بحيث تواجه الادارات مقاومة التغيير بطريقة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شك لن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة، فيما تعمل الادارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق اهداف التغيير.(ملحم وآخرون، 2008، ص19).

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي والموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث تبيان مساهمة المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي وتأثير هذا الأخير على أداء العاملين كما سنتطرق الى ابراز أهم المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة كما يلي:

المطلب الأول: مساهمة المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي

يساهم المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة تبين أبعاد التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية، بحيث هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي وتطويره بهدف التغلب على المشكلات واقتراح حلول بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والابداع لدينا:

- أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:

التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة او النشاط والاهداف أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعي أو ثقافية أو اجتماعية.

فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عاليا، كان ذلك أوعى لنجاح المنظمة وللمرونة 3 أنواع:

- مرونة وظيفية تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه.
- مرونة اجرائية تتعلق ببيئة الهيكل التنظيمي واجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير القادة واتخاذ القرارات.
- تعاطي الهيكل التنظيمي مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير دون جمود على الأساليب السابقة.

- أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي شاغل الوظيفة بادئها ويتحمل ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي و تصرفات هذا الالتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية والمورد البشري في هذه الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب ايضاً عند امتناعه عن القيام بالواجبات الوظيفية وفقاً للخطة وبرامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل وبالتالي فالتغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم بالتغيير الوظيفي يؤدي الى تحسين قدرات العاملين ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل.

- أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء المورد البشري:

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في المنظمة أو ما بين المنظمة وبيئتها وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات و الخطب فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها اذا ثبت عدم فعاليتها كذلك الاتصال الفعال بالتالي فتنوع الاتصال بين الموارد البشرية والادارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الادارة.

- أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري:

في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسؤول ويعرف القرار على أنه اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى هدف أو حل مشكلة أو انتهاز فرصة وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- تأثير البيئة الداخلية من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين.

- تأثير البيئة الخارجية من حيث الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمنافسة، التطورات التكنولوجية.

- أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري:

التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب الى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد الأفكار واحداث لتغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هياكلها ويمكن تصنيف أسباب التغيير التكنولوجي إلى ما يلي:

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- تحسين الجودة.
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب (يوسفي، 2014، ص21).

المطلب الثاني: تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين

يعد التغيير التنظيمي من أهم العمليات الاستراتيجية ومتطلبات التقدم والتطور أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية أي أن أهم محددات النجاح أو فشل منظمات الاعمال والتي من شأنها أن تكون الفعالية التنظيمية ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يتحمله هؤلاء الافراد من قيم التي تساهم بشكل فعال في بناء افعال الافراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والرضى الوظيفي والاخلاص في تحقيق الاهداف المسطرة لكل فرد، ودور التغيير التنظيمي في اتجاهات العاملين بما ينعكس على الاداء

ودوره في تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، ورفع الروح المعنوية كما ان هناك العديد من المشكلات التي تعيق التغيير التنظيمي وتحد من فعالية برامجه وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التغيير وتتراوح ما بين معوقات بشرية و تنظيمية وتعتبر مقومات الافراد للتغيير التنظيمي من بين المعوقات، وهذا يعود لجهل العاملين بأهداف التغيير ونتائجه أو لتأثير المصالح الشخصية الوظيفية كما أن التغيير له عدة تأثيرات على المورد البشري من خلال تأثيره في مهاراته وقناعاته واستعداده لعملية التغيير وهو في ذات الوقت يؤثر في تنمية وتطوير مهاراته كجزء من عملية التغيير نفسه، ومن أهم ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له.(عوني ، 2009 ، ص120).

المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

إن من أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التغيير التنظيمي للأفراد في المؤسسة ما يلي:

- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:

يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل، الذي تربطه به علاقات انسانية مميزة، وحتى يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه الى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما اذا لعب قياد والتغيير في المنظمة دورا ايجابيا واقنعوا منتقديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:

بحيث قد يسود الاعتقاد بأن عملية التغيير معظمها ستقع على ارادتي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيحول الى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا الشأن يسود الشك بأن التغيير

يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجل، أما اذا تمكن قيادو التغيير من اقناع المنتقدين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع هنا سينخرطون ويجهدون في عملية التغيير.

- الشعور بالأمان أو بالخوف:

قد يتطلب الوضع الجيد توضيحا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان المنصب او التدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما تسعى مقاومة التغيير للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل اذا تمكن قيادي المؤسسة على تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال اشعاره بأهمية كل الوظائف في انجاح التغيير وقيادي المؤسسة نحو التمييز.

- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:

ان الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل له في اطار التغيير بدون الاعتقاد أن هذه القيادة تكثر التوجهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استبعاد كل مستوى تنظيمي.

- الثقافة الفردية:

قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وابعادها الحضارية، وهذا قلما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وادارة المزيج الثقافي المنظم بعناية.

- مقاومة التغيير:

هنا يقوم الأفراد والجماعات بالوقوف موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة هنا بأنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المؤسسة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير في حين يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في اعانة أو تشجيع عملية التغيير.

خلاصة الفصل:

من خلال تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي دور كبير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، فكل تغيير في التنظيم يهدف بشكل أساسي الى التطوير والتجديد، وكل مؤسسة لا بد أن تقوم بإحداث تغييرات بداخلها من أجل التطوير والتجديد، لكن هذه التغييرات قد تواجهها بعض المشكلات الناتجة عن عدم تقبل الأفراد لها، لذلك يواجهونها بردود أفعال متمثلة في مقاومة التغيير، وللحد من هذه المقاومة يجب على المؤسسة تفهم ورفض اسبابها الحقيقية من أجل معرفة كيفية التقليل منها، والتخطيط الجيد لعملية التغيير بإشراك العاملين في الخطة الاستراتيجية، فكلما زادت مشاركة العاملين في الخطة الاستراتيجية كلما قلت مقاومة التغيير.

الخاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا بالإضافة الى تحديد العمليات والانشطة اللازمة لتحقيق ذلك ولكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك، سواء من حيث توجه المديرين وتوفير الامكانيات، ووجود تنظيم الملائم والمناخ المشجع، ولا بد أن تشارك كل المستويات الادارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

وبالاستناد الى التخطيط الاستراتيجي يمكن القيام بعملية التغيير التنظيمي الذي يعد هذا الأخير السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة، فأى تغيير في المنظمة يتطلب تكيف وتوازن جديد يجعل ن المنظمة تحافظ على بقائها وزيادة فعاليتها واي تغيير وراءه عوامل تقتضيه سواء انت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط (خارجية)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى: أن عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يتوقف نجاحها على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وعلى جاهزية الأطراف الفاعلة داخلها.

وهذا التغيير يمكن أن يواجه برد فعل من طرف العمال بمقاومته أو رفضه ومن هنا يمكن للتخطيط الاستراتيجي التقليل من هذه المقاومة بالتعرف على اسباب مقاومته وطرق التعامل معه والتعرف على معايير النجاح في إحداث التغيير وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية: أن

الخاتمة

التخطيط يمثل الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة وبالتالي يساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

فاذا كان التغيير مدروسا في خطة استراتيجية من جميع جوانبه فيمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر، ومقاومته ستزيد من الاصرار لتنفيذه، فالخطط الاستراتيجية تحتوي على حلول لمعالجة نقاط المقاومة.

اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي نصت على ما يلي: "يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة على توفر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وعلى جاهزية الأطراف الفاعلة داخلها". فقد أثبتت الدراسة صحتها ذلك أن نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة لا ينحصر في كونه إرادة تسييرية بل يتعداها إلى عملية تشاركية تحكمها الممارسات والذهنيات وحتى البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

- أما الفرضية الثانية: "يمثل التخطيط الاستراتيجي الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة وبالتالي يساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي". فهي فرضية صحيحة، لأن العامل داخل المؤسسة تدفعه فطرته إلى رفض كل تغيير من شأنه زعزعة وجوده فيها، إلا أن هذا الرفض سرعان ما تقل حدته إذا توفرت أمامه مؤشرات تضمن استمرارية أداء المؤسسة بنفس النسق المعتاد، وإن التخطيط الاستراتيجي هو الضامن الوحيد لتحقيق هذه المعادلة.

نتائج الدراسة:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على صياغة وتطوير رسالة المنظمة وتحديد اهدافها الاستراتيجية بوضوح؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على اتاحة الفرصة لجميع الافراد للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدس؛
- يساهم التغيير التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة على خلق قيمة من مواردها المتاحة؛
- يساعد التغيير التنظيمي على ايجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية للمنظمة؛
- التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وانما هناك عوامل داخلية وخارجية تدفع بالمنظمة الى احداث تغيير؛
- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير مع مراعاتهم لمشاعر واتجاهات الموظفين واحترامهم؛
- تختلف درجة مقاومة الافراد للتغيير حسب الاسباب التي تستدعي لذلك؛
- مقاومة التغيير يمكن ان تساعد على اكتشاف بعض المشكلات التي يحتمل ان يسببها التغيير، وبذلك تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل ان تتطور المشكلة؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الاهداف والخطط لعملية التغيير التنظيمي؛
- ان التخطيط الاستراتيجي هو العامل الرئيسي الذي يساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

الاقتراحات والتوصيات:

- توفير الميزانيات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وتمويل الابحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي؛
- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للمنظمة؛
- الاهتمام باستخدام وتطوير اساليب التخطيط الاستراتيجي في الادارات المختلفة ودعمه بمقومات لنجاح ذلك لأنه يساهم في تنمية الفكر الشامل للمؤسسة؛
- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية؛
- اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي في تنفيذه وجعله جزءاً لا يتجزأ منهم، لأن مشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكية لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛
- اقناع العاملين بأن الوضع القائم في المؤسسة يحتاج الى تغيير ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ابراز المشكلات و التحديات الداخلية والخارجية وان الفشل في التصدي لهذه التحديات سيكون له آثار وخيمة ليس على المؤسسة فحسب بل كافة العاملين فيها؛
- توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة على مظاهر المقاومة للتغيير؛
- يجب على المؤسسة النظر الى التغيير التنظيمي على أنه عملية مستمرة فلا تكفي مجموعة من البرامج التي تقدمها المؤسسة لعاملها ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية تبعاً لاحتياجات متعددة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

I. الكتب:

• باللغة العربية:

1. دودين ، أحمد يوسف ، 2020، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الشماع، تحليل محمد حسن ، خيضر كاظم محمود، 2005، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. العميان، سليمان محمود، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.
4. القريوتي، محمد قاسم، 2003، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. اللوزي، موسى، 2003، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
6. النجار، فريد، 2006، التغيير القيادة والتنمية الادارية، الاسكندرية، مصر ايثارك للنشر والتوزيع.
7. بلال، خلف السكارنة، 2015، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. حسان، جيلالي، 2000، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
9. حسن، ابراهيم بلوط، 2015، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، بيروت ، ط1، دار النهضة العربية.

قائمة المراجع

10. خليل، أحمد خليل، 2015، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، لبنان، دار الحداثة للنشر والتوزيع.
11. زاهد، محمد دبيري، 2017، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع.
12. عبد القادر، محمد، 2016، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، عمان، الأردن، ط1، الأكاديميين للنشر والتوزيع.
13. عثمان، محمد غنيم، 2016، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان، الأردن، ط5، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
14. علي، الشريف، منال كردي، 2003، تنظيم ادارة الأعمال، مصر، دط، الدار الجامعية، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية.
15. عيد، عبد الواحد علي وزملاؤه، 2016، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الاصلاح المتمركز حول المدرسة، عمان، الأردن، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
16. فريد، كورتل وآخرون، 2015، ادارة التغيير في عالم متغير، عمان، الأردن، ط1، زمزم ناشرون وموزعون.
17. مجيد، الكرخي، 2017، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، دط، دار المناهج لنشر والتوزيع.
18. مفتاح، محمد دياب، 2016، اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات، ليبيا، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، كلية الآداب، جامعة طرابلس.
19. منال، هلال المزاهرة، 2015، ادارة العلاقات العامة وتنظيمها، عمان، الأردن، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

II. المجلات والموسوعات:

20. أحمد، يوسف، 2014، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، دراسة منشورة.
21. الفوزان، ناصر، محمد، العامري أحمد، سالم، 2014، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، أسبابها وطرق علاجها، مجلة الادارة العامة ، مجلة 37، عدد 3.
22. المقدادي، محمود حامد، 2014، مقاومة العاملين للتغيير وأسبابها وطرق التقليل منها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 12.
23. رامز علي، درويش، 2014/09/01، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث.
24. عبد الكريم، حسين، 2012، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الادارة، سوريا، دراسة احصائية تحليلية بالمؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد 1.
25. علي، فلاح الزعبي، 2009، ادارة التغيير ودورها تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني، الأردن،، جامعة الزرقاء الخاصة، العدد 6، ديسمبر.
26. علي، يونس ميا وزملاؤه، 2008، التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4.
27. محمد، عبد الجليل، المليكي، فهد ، بجي الجحافي، 2019، أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم (علمية، دورية، محكمة)، العدد 12.

قائمة المراجع

28. ملحم، يحيى سليم، 2008، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، الأردن ، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، مجلة 4 ، العدد2، عمان.

29. ياسين، كاسب، الخرشة، خالد خلف، الزريقات، محمد ابراهيم، نور، 2013، أثر عوامل التغيير على تحقيق التغيير التنظيمي، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 4 ، العدد 2 .

III. المذكرات:

30. أحلام، صدار، ريم زدايرية، 2016، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة، تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي.

31. أسامة، حسيني، 2014، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ورقة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.

32. الشيخ خليل، عبد المعز، 2008، تقييم وسائل الوقاية والتغيير في الوسائل المستخدمة في المستشفيات، غرة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية.

33. العبيدي، محمد، 2015، دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية، البويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة اكلي محند أو لحاج.

34. آمنة، بن سديرة، ايمان مواس، 2016، أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945.

قائمة المراجع

35. اياد علي، يحيى الدجني، 2006، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية، غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية.
36. آيت، والي نسيم، قادة منيرة، 2016، أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي، سعيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر.
37. بلكبير، بومدين، 2006، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح ادارة التغيير في المؤسسات الصناعية، عناية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
38. بوشمال، أحمد، 2008، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، بشار، مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير في تخصص ادارة أعمال، المركز الجامعي.
39. بوقندورة، زكية، 2016، مهارات القائد الاداري في التخطيط الاستراتيجي، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تخصص علم اجتماع وتنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي.
40. حنان، جودي، 2017، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
41. حياة، حمايزية، 2014، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
42. رحمة، زعيبي، 2014، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

43. ريم، رمضان، 2005، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
44. سناء، براهيمية، 2013، الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي.
45. سيف، سعد فاضل، سرمد علي حمد، د س، الخيار الاستراتيجي، محاضرة في قسم الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
46. شريف، مسعودة، مخلوفي عبد السلام، 2011، التغيير في منظمات الأعمال والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.
47. عباس، سمير، 2007، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD مذكرة ماستير في العلوم الانسانية، عنابة ،جامعة باجي مختار.
48. عربي، صباح، 2014، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع، بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
49. عوني، فتحي خليل عبيد، 2009، واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا.
50. قريشي، محمد ، 2014، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
51. لعور، نزيهان، 2014، التغيير وأثره على أداء المؤسسات، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .

قائمة المراجع

52. مرزوق، ابتسام، 2006، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير

حكومية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

53. نعيم، مرتكوش، دس، محاضرة بعنوان البدائل الاستراتيجية، سوريا، تخصص ادارة استراتيجية،

جامعة الجزيرة الخاصة.

54. هري، بلال، 2013، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، خنشلة، مذكرة ماستير في ادارة

الأعمال، جامعة عباس لغرور.

IV. الملتقيات:

55. محمد خير، سليم، بلجازية عمر، 12-19 ماي 2011، دور ثقافة المنظمة في اتجاه التغيير،

البليدة المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب.

56. واعر، وسيلة، 12-19 ماي 2011، الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والحد من

مقاومته، البليدة ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة

سعد دحلب.

V. المواقع الالكترونية:

<http://www.hrdiscussion.com> .57

<http://www.qou.ed.homee.com> .58

