

مداخل التغيير التنظيمي في ظل تحولات نسق المنظمة
**Entrances to Organizational Change in Light of the
Transformations of the Organization's Pattern**

حمزة عزاوي

جامعة ادرار (الجزائر)، hamza.azz@univ-adrar.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2023/05/30 تاريخ القبول: 2023/06/15 تاريخ النشر: 2023/06/16

ملخص:

تعد عملية التغيير داخل المنظمات اجراء يكاد يكون حتمي الوجود في المنظمات الحديثة، نظرا لما تشهده البيئة الخارجية للمنظمة من تغيرات كثيرة متسارعة، وحيانا مفاجئة، علاوة على ظروف العمل الداخلية التي تؤثر هي ايضا بدورها على أداء المنظمة في سعيها لتحقيق اهدافها الاقتصادية. تهدف من خلال هذا المقال الى البحث في الإسهامات المختلفة للمنظرين في مجال الادارة والاجتماع في ظل التحولات التي يعرفها نسق المنظمة، تماشيا مع خصوصيات البيئة المحيطة بالعمل، فبعد ان دامت النظرة للمنظمة على أنها نسق معلق لفترة من الزمن، فرضت الظروف المحيطة بالعمل تغيير نظرة القادة والمسيرين للتنظيمات، فأصبح ينظر اليها على أنها نسق مفتوح، علاوة على بروز مداخل أخرى حاولت الاقتراب من دراسة التغيير التنظيمي من زوايا مختلفة مثل (الهيكال التنظيمي، الفاعلية التنظيمية،...).
الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ الفعالية التنظيمية؛ مقاومة التغيير؛ استراتيجية التغيير.

Abstract :

The performance of the organization in its quest to achieve its economic goals, and in light of these circumstances, modern organizations seek to adopt change strategies aimed at improving the organization's ability to solve its problems and overcome obstacles to its growth, which will reflect positively on productivity. Through this article, we aim to investigate the various contributions of theorists in the field of management and society in light of the transformations that the organization's format is known in, in line with the specifics of the environment surrounding the work. And the managers of organizations, so it became seen as an open format, in addition to the emergence of other approaches that tried to approach the study of organizational change from different angles such as (organizational structure, organizational effectiveness, ...).

Keywords: organizational change, organizational effectiveness, resistance to change, change strategy.

ان المفهوم الحديث للمنظمات ينظر اليها على انها كيان مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالعوامل (الاقتصادية، السياسية، الثقافية البيئية، الديمغرافية) المختلفة، فعلاوة على اختلافها وكثرتها فهي عوامل دائمة التغيير والتبدل مما يشكل تحديا حقيقيا امام منظمات الاعمال في مجابتهها والتقليل من اثارها في سعيها لتحقيق اهدافها المختلفة وعلى راسها تحقيق الارباح.

وتعتبر عملية التنظيم من بين أهم اهداف الادارة الحديثة التي تعنيها هذه الاخيرة بالتحسين والتغيير قصد تحقيق الارباح، بل ان الفكر التنظيمي يعتبر عملية التنظيم جوهر العملية الادارية باعتباره يكرس اهداف المنظمة من خلال توحيد الجهود، وقد دلت الاسهامات الحديثة في الفكر التنظيمي على هذا النوع من الجهود التنظيمية التي تستهدف مجابهة المشاكل التنظيمية وتحسينها بما يتماشى مع بيئة الاعمال تحت مسمى او مفهوم " التغيير التنظيمي " .

وانطلاقا من هذا المفهوم التغيير التنظيمي يتبين ان هذه العملية هي نشاط مقصود يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لإجراء عملية التغيير، لعل من بين أهمها استراتيجية التعليم والاتصال التي تستهدف الانعاع من خلال المناقشة، ثم استراتيجية التوعية والادماج التي تستهدف ترسيخ ثقافة تنظيمية، علاوة على استراتيجية الاكراه كحل يلتجأ اليه في بعض الحالات أيضا.

ونجد ان هذه الجهود تصطدم بمقاومة شديدة تفرضها الطبيعة الانسانية التي ترفض التغيير بداية، علاوة على ما يتعلق بثقافة الافراد وما يحيط بها من ظروف اجتماعية مختلفة، وعليه وجب مراعاة عوامل عدة تمهد المناخ لإنجاح عملية التغيير، ولعل من بين أهم هذه العوامل اعتبارات متعلقة بالجوانب الانسانية، فعمل الافراد هو بالنهاية هو شبكة معقدة من العلاقات الانسانية وفق المنظور السوسولوجي.

ومن خلال ما سبق ذكره تتضح اشكالية البحث من خلال هذا المقال، والتي تبحث في اشكالية التوفيق بين الاهداف المادية للمنظمة والبعد الانساني الذي فرض مراعاته التنظيم الحديث للمؤسسات في ضوء استراتيجيات التغيير المنتهجة بحثا عن واقع تنظيمي أفضل.

وهو ما سنحاول الكشف عنه اعتماد على خلفية نظرية لإسهامات النظريات السلوكية مع اعطاء بعد سوسيوتنظيمي في عملية التحليل، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي الانسب لإنجاز هذا البحث باعتباره يساعد على وصف الظاهرة وتتبع اسبابها وتقديم تفسيرات موضوعية تبرر حدوثها.

2- بعض الدراسات السابقة

1.2 دراسة بوهنتالة فهيمه (2008)، بعنوان " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة"، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة: وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من 56 عامل بالاعتماد على المنهج الوصفي وكذا تقنية الاستمارة في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى ان لتقبل العامل للتغيير في (المكافآت المادية، نمط الاشراف، نمط الاتصال، سياسة الترقية، تحسين الظروف المادية) علاقة مباشرة بزيادة الرضا الوظيفي للعمال.

2.2 كرمي كريمة، رسالة ماجستير في علم اجتماع جامعة عنابة (2010): بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 81 موظف، واعتمدت الدراسة بشكل كبير على تقنية الاستمارة، وكذا المنهج الوصفي، أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها هي:

— هناك مقاومة غير اجابية لعملية التغيير التنظيمي، وفسرتها الباحثة بعدم تهيئة المناخ التنظيمي للعملية.

- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين من حيث (عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل...)

- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل)

3.2 دراسة د. ناديا حبيب أيوب: عنوانها « دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبر، أجريت على عينة

تشمل عدد منشآت الدراسة في المناطق الثلاث؛ المنطقة الوسطى فيها 373 منشأة، المنطقة الغربية فيها 406 منشأة، المنطقة الشرقية فيها 221 منشأة، تعمل في مجالات مختلفة من النشاط الاقتصادي، أهم نتائج البحث هي:

- يوجد اهتمام لإجراء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة،
- إن تطبيق التعلم التنظيمي يرجع إلى (دعم الادارة، حجم المنشأة، طبيعة النشاط الاقتصادي)
- للتغيير الاستراتيجي علاقة أولا بالبعد الثقافي يليها البعد الاستراتيجي، ثم البعد التنظيمي
- قيام الإدارة بوضع خطة واضحة لتعليم وتدريب الأفراد يساهم في نجاح التغيير الإستراتيجي

3. مفهوم التغيير التنظيمي: (Organization Change)

1.3 تعريف التغيير

لغة: مشتق من الفعل " غير " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول. (ابراهيم مصطفى وآخرون، دون سنة نشر، صفحة668).

اصطلاحا: " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل او النوعية أو الحالة" (أسامة محمد سيد علي، 2015، ص38).

2.3 تعريف التنظيم

1.2.3 التنظيم لغة:

أصل الكلمة من الفعل (نظم) بمعنى رتب أو نسق. في لسان العرب لابن منظور ورد: نظم، النظم، التأليف، نظمه، ينظمه، نظاما، ونظاما ونظمه فانظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله. (ابن منظور، دون سنة نشر، صفحة 578).

2.2.3 التنظيم اصطلاحا: " بناء اجتماعي (رسمي وغير رسمي) يضم مجموعة من الافراد

موجهين بصورة منظمة وواعية نحو تحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف بعينها" (اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل حلمي، 2013، صفحة 13).

3.3 تعريف التغيير التنظيمي

رغم تعدد تعريفات الباحثين له، الا اننا في ما يلي سنورد مجموعة من التعاريف التي سيقتمقاربات لضبط مضمونه.

يعرفه فرنش وبل (French & Bell) بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (أحمد يوسف دودين، 2012، صفحة 18).

كما يعرف على انه " احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف استحداث اوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم ميزة نسبية بعوائد أكبر، او بهدف تحقيق ملاءمة اوضاع واساليب الادارة مع التغييرات المحيطة بالتنظيم " (ثروت مشهور، 2010، صفحة 78).

وباختصار تؤكد التعريفات سالفة الذكر وغيرها من التعريفات على ان التغيير التنظيمي هو عملية مقصودة مخطط لها بغرض احداث تأثير اجابي يغير من الواقع التنظيمي للمنظمة نحو الافضل او يساهم في احداث عملية التكيف مع الاوضاع المستحدثة.

ونشير هنا الى ان هذا التفصيل الاخير هو ما يميز بالذات مفهوم التغيير عن مفهوم التغير من حيث القصدية في الفعل والجهد المنظم والمخطط له.

4- دوافع التغيير التنظيمي

تعتبر ضرورات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الحديثة حتمية املتتها الظروف المحيطة بالمنظمة التي تنشط في بيئة متغيرة ومتجددة على جميع الاصعدة.

وفي الواقع العملي لكل الاقتصاديات تحت النظام الرأسمالي تبرز النزعة لتكوين الثروة من خلال تجميع الأرباح لتخلق شكل خاصا بها، فتظهر الحاجة لإعادة هيكلة كل من العلاقات الاقتصادية والاجتماعية في مكان العمل. (دافيد ويلسون، 1999، صفحة 190).

وعلى الرغم من أن عديد الكتابات قد ربطت اهداف ومبررات التغيير او التطوير التنظيمي بوجود مشكلة تنظيمية ما، الا اننا نميل الى اعتبار العملية اجراء ديناميكي يجب الاهتمام به تجنب لوقوع اصل المشكلة من اساسه، ودرء المفاجآت الاختلالية في اي وقت ممكن.

فمن بين النتائج النهائية التي يهدف اليها التغيير نجد (ارقام المبيعات، ارباح حسابات الختامية، دافعية والرضا المرتفع، انخفاض نسبة الشكاوي وترك العمل..)، وأهداف تخص تحسين انماط

السلوك مثل (مهارات الاتصال واتخاذ القرار، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، تبسيط إجراءات العمل...). (أحمد ماهر، 2013، صفحة 440).

5- التغيير وطبيعة السلوك الانساني - مقاومة التغيير -

ترتبط عملية نجاح التغيير التنظيمي بالدرجة الاولى بمدى قبول وتعاون اعضاء التنظيم (سواء كانوا افراد او جماعات)، ويرى الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي ان التغيير ما هو الا محصلة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية صاغها في المعادلة التالية:

$$\text{التغيير} = \text{دالة (الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{البيئة)}$$

$$\text{Behavior} = f(\text{Desire} \times \text{Ability} \times \text{Environment})$$

ومن الضروري تفاعل هذه العناصر مجتمعة (الرغبة+ القدرة+ الظروف المناسبة) بغية الوصول لسلوك فعال. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، صفحة 365).

وتشير العديد من الكتابات الا ان طبيعة السلوك البشري يمتاز بالمقاومة لأي اجراءات او اساليب جديدة تخص العمل وذلك راجع لمجموعة من الاسباب أهمها: (عبد الرحمان توفيق وآخرون، 2004، صفحة 19-20).

- عدم وضوح أهداف التغيير وعدم مشاركة الافراد فيه
 - عندما يكون اقناع الاخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية
 - عندما يتم تجاهل تقاليد وأتماط معايير العمل
 - ضعف الاتصالات الادارية
 - عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة
 - عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير
 - عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- كما أضاف كاتر وكاهن: (بوهنتالة فهمية، 2008، صفحة 142).

- عندما يرتبط التغيير بتهديدات علاقات السلطة
- الخوف من النتائج، او تهديد المصالح الشخصية

في رؤية معاكسة يشير البروفيسور محمد الحمدي الماضي الى أن الاصل في الفرد قبول التغييرات وليس مقاومتها، وما جعل الكتابات السابقة تؤكد جانب المقاومة هو كثرة الحالات من هذا النوع لا غير. (محمد الحمدي الماضي، 2007، صفحة 432).

فيرى كل من Powell/ Posner ان معظم الكتابات حول هذا الموضوع تفترض أن العاملين يقاوموا التغيير بالفطرة، ومع ذلك فأنهم مقتنعين بأن هناك أدلة عملية قليلة جدا تؤيد ذلك. (Jerry L. Gay, 1984, p557)

وقبول الحقيقة القائلة بأن للناس غريزة طبيعية للتكيف مع بيئتهم، وأن ذلك هو الأصل، يعتبر الخطوة الأولى نحو إدارة فعالة للتغيير، وبالتالي فإن مقاومة التغيير تعتبر سلوكا غير طبيعي، أو تعتبر استثناء للقاعدة. (محمد الحمدي الماضي، 2007، صفحة 433).

6- مداخل التغيير التنظيمي

تعددت مداخل الاهتمام السوسيوتنظيمي بمفهوم التغيير التنظيمي، وفي ما يلي عرض لأهم هذه المداخل:

1.6 المدخل التقليدي:

يتضمن هذا المدخل نظرية الادارة العلمية لفرديريك تايلور ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر

ظهرت النظريات الثلاث خلال القرن الماضي وتميزت بتركيزها على البناء الداخلي للمنظمة، ونظرا لأنها انطلقت من افتراضات متقاربة فن تأثيراتها العملية متشابهة، فمن خلال تأكيدها على هيكل التنظيم الرسمي فهي تؤكد على كيفية أداء العمل بشكل فاعل وكفاء، فقد أكدت على مفاهيم مثل السلطة والأمر والتوجيه والرقابة، ويعود ذلك الى تأثير أصحاب هذه النظريات بالتطور الصناعي وتزايد الاعتماد على الانتاج الواسع الذي كان مطلوباً في الفترة التي ظهرت فيها. (عباس سمير، 2012، صفحة 38).

ولعل من بين أهم الانتقادات التي وجهت لرواد هذا المخل ما يلي ("اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل حلمي، 2013، صفحة 35).

- تجاهل تأثير العوامل الخارجية عند الحديث عن الكفاية الانتاجية
- تتأثر التخصصية داخل اي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به.

- تجاهل دوافع الأفراد ومشاعرهم.
- تجاهل تأثير القيادات غير الرسمية.
- تنظر الى التنظيم على انه نسق مغلق.

2.6- المدخل الاجتماعي

ويسمى بالمدخل السلوكي أو مدخل العلاقات الانسانية، وكما تشير التسميات فان هذا المدخل يركز أساسا على الجوانب النفسية الاجتماعية لسلوك الافراد داخل المنظمة، فالإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه يسعى الى تحقيق ذاته داخل الجماعة، وعليه فان العوامل الانسانية والشخصية الرسمية منها وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على السلوك.(عباس سمير، 2012، صفحة 39).

وعلى الرغم من أن الجذور الفلسفية لهذا الاتجاه ضاربة في التاريخ وتعتبر سند التنظيمات عبر الحضارات المتعاقبة، الا ان الشكل التنظيمي الذي نعينه في مقالنا هذا يخص مفهوم التنظيم بمعناه الحديث الذي يأخذ طابع القصدية وتقسيم العمل وفق ضوابط ومعايير تترك فيها الجماعة.

ونجد بان رواد هذا الاتجاه قد اهتموا بالجوانب التي أهملها رواد المدخل التقليدي، وعلى راسها تأثير (التنظيم غير الرسمي، جماعات العمل، النمط القيادي).

فمن خلال تجربته في مصانع هاوثورن بالولايات المتحدة الامريكية، استطاع التون مايو اثبات امكانية احداث تغيير تنظيمي من خلال تجاوز مشكلات زيادة معدلات تنقل العمال (ارتفاع معدلات دوران العمل) بالمصنع.

وخلص الاخير الى ضرورة الاهتمام برفع الروح المعنوية للعمال بما يعزز انتماءهم للتنظيم، بالإضافة وضع نظام للحوافز المادية مع الاهتمام بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل، كما شدد على ضرورة اعتماد اساليب ذات طابع انساني في توجيه سلوكيات الافراد تنمي من روح الجماعة وتحد من الخلافات بين العمال.(زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، 2009، صفحة 50).

ومن هنا بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الانتاجية للعاملين، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي للعاملين وطرق اتخاذ القرارات الجماعية والادارة بالمشاركة في

صورها المختلفة..، وبدأت النظرة تختلف إتجاه مهمة النقابات العمالية، فأصبح ينظر إليها على أنها عامل أساسي يساعد على رفع كفاءة الاداء التنظيمي أكثر منها هيئة تنشأ كنتيجة للصراعات الموجودة بالمنظمة.

فقد مثلت دراسة (مصانع هاوثورن) منطلقا لتجارب ودراسات عدة لحقت بها، نذكر منها البحوث الشهيرة لـ **Coch L.** و **French** (1948) التي اهتمت بدراسة التغير في تخطيط موقع العمل وتأثيره في زيادة انتاجية العمال ومقاومتهم للتغيير، وأهم ما كشف عنه البحث أن جماعات العمل التي أتاحت أمامها فرصة المشاركة في إعادة تخطيط موقع العمل، كانت أقل مقاومة للتغير، وأكثر الجماعات انجازا وانتاجية وبخاصة بعد اتمام التغير في تخطيط موقع العمل" (اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل حلمي، 2013، صفحة 44).

أما **ابراهيم ماسلو** فقد استطاع من خلال معادلة ربط اشباع الحاجات بتحقيق الدافعية، ان يقدم نموذجا نظريا يمكن خلاله استثارة سلوك الافراد انطلاقا من اشباع حاجاتهم بالشكل الذي يولد دافعية أكبر نحو العمل. وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الاجابي بين أطراف العملية التنظيمية. (عبد الوهاب سويسي، 2015، صفحة 40).

وقد اشتهر **ماسلو** باقتراحه سلما تسلسليا للحاجات يبدأ من تلبية الحاجات الفيزيولوجية وصولا الى اشباع الرغبة في تحقيق الذات.

ويعتبر **الديرفير Alderfer's** من بين قدم نظرية مشابهة لنظرية **ماسلو** وذلك سنة 1972 وما يميزها عنها هو اعادة ترتيب سلم الحاجات انطلاقا من نظرة مفادها ان الاولوية في الحاجات تختلف من شخص لآخر وانها ايضا تتغير بتغير البيئة المحيطة بالإنسان نفسه، حيث قسم **الديرفير** الحاجات الى حاجات (الوجود، الانتماء، النمو) وحسب نظريته في حالة تعذر على الانسان تحقيق حاجاته الاساسية فانه يتحفز للعمل لتحقيق الرغبات الثانوية. (عمار بوحوش، 2006، صفحة 53).

أما **شستر بورنارد** فقد ركز على اهمية استخدام السلطة لأداء الدور القيادي في المنظمة بالشكل الذي يحقق التعاون والتنسيق والاتصال، وقد ربط **بورنارد** هذه الخصائص التي من الضروري توافرها في الهيكل التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية؛ لما لها من اهمية بالغة في تقسيم العمل وتوضيح حدود السلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات.

3.6- المدخل الهيكلي

ان ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على احداث التغيير من خلال اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الادارة، التنفيذيون والاستشاريون). (يزيد شويل، علي فارس، 2019، صفحة 187). ومن أهم من ركز على هذه التغييرات نذكر:

(Burns & Stalker.; Lawrence & Lorsch, 1969, and Aston Goup)

وأشار الى أن الهيكل التنظيمي (Mechanistic and Organic st) فقد أضاف كل منهما المناسب يتحدد على أساس طبيعة العوامل الواقفية التي تحيط بالمنظمة، فعلى كل منظمة أن تراعي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب والعمل على تعديله بصورة مستمرة ليتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تحيط هذه المنظمة. فليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح لجميع المنظمات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي مناسب لنفس المنظمة في جميع الأحوال. ولقد كان هذا المدخل من الأعمال الرائدة في المساهمة في إنشاء نظرية جديدة في التنظيم تسمى بالمدرسة الموقفية او المدخل الموقفية في دراسة التنظيم. (محمد الحمدي الماضي، 2007، صفحة 367). أما Lawerence & lorsch فحاولا دراسة تأثير بيئة العمل على هيكل المنظمة في خاصية عدم التأكد، وانطلاقا من فرضية أن هيكل كل نظام تتغير مع درجة عدم تأكد بيئتها، ومما خلصت اليه دراسة الباحثين ان بيئة البحث والتطوير هي الأكثر تغيرا وعدم استقرارا وتتميز بعدم التأكد، تليها البيئة التسويقية ثم البيئة الفنية. (عبد الوهاب سويسي، 2015، صفحة 60).

4.6 المدخل التطويري

ويعني هذا النموذج بعمليات التطوير المختلفة (كيف ينجز العمل) ومنها نذكر: (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009، صفحة 181-191)

- نموذج الشبكة الادارية: طور هذا النموذج Blake & Mouton وهو أكثر نماذج التطوير التنظيمي تنسيقا، ويتمثل الهدف الرئيسي للنموذج في ترقية التخطيط بغرض الوصول لدرجة التميز وفق منطق واضح، ويربط بروز حل مشكلات صعوبات الاتصالات التنظيمية بالنمط الاداري للإشراف، ويعتمد هذا النموذج على ثلاثة عمليات تتعلق بالسلوك الاداري هي الاتمام ب) الانتاج، الافراد، هرمية السلوك).

- لقاءات المواجهة التنظيمية: صمم بغرض تعبئة كل موارد المنظمة لتحديد مشاكل المنظمة وترتيب الأولويات وطرق التصرف ومن ثمة بدأ العمل وفق خطوات، الأساس فيها تعبئة كافة الموارد للتشارك في علاج المشاكل التي تواجه المنظمة.

- أسلوب الادارة بالأهداف: مصمم لخفض الضغوط الإدارية على قادة المنظمات، يهتم هذا الأسلوب بالعلاقات الترابطية بين أعضاء المنظمة على المستوى الرأسي، وهو أسلوب يساهم في التكامل بين الاهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية داخل المنظمة.

7- استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها: (أحمد يوسف دودين، 2012، صفحة 37-38).

1.7 - إستراتيجية العقلانية الميدانية (Empirical- Rational)

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وانتشار الخرافات، والحل يكمن في التغيير بالتعليم، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2.7 - استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Normative- Reeducative

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقتناع الأشخاص أو الجماعات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه، أو خوفهم منه.

3.7 - استراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات.

8. خاتمة

جاءت هذه الدراسة لتبحث في اسهامات منظري علم الاجتماع والادارة في مجال ادارة سلوك التغيير التنظيمي للمنظمة بما يحفظ أهدافها المادية، مع مراعاة خصوصية الطابع الانساني للفعل داخل التنظيم حتى تتحقق هذه الاهداف، في اطار السعي لتحقيق الفعالية التنظيمية المبتغاة من تطبيق آليات واستراتيجيات التغيير التنظيمي وفق ما تمليه بيئة العمل غير المستقرة.

وقد بينت الدراسة ان مداخل استثارة السلوك التنظيمي تصب في منحى دفع انتاجية الموظف والرفع من أداء اعتمادا على عوامل مختلفة أهمها (الحافز المادي، العلاقات الانسانية، الدافعية، نمط الهيكل التنظيمي، القيادة التشاركية، التقليل من ضغوط العمل). ويبقى في هذا الاطار على المنظمة اختيار الاستراتيجية الملائمة لادارة عملية التغيير التنظيمي، بناء على ما تشتمل عليه البيئة التنظيمية من خصائص على رأسها (معوقات عملية التغيير التنظيمي)، فيمكن لها انتهاز عنصر القوة باستخدام كافة الاساليب والوسائل في هذا الاطار، كما يمكن للمنظمة ايضا في نفس الوقت انتهاز نهج التعليم والتثقيف والتوعية لتحقيق الاهداف المرجوة من عملية التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع:

أ- الكتب

- ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت لبنان.
- أحمد ماهر،(2013)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر،.
- أحمد يوسف دودين،(2012)، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، .
- أسامة محمد سيد علي،(2015)، ادارة التغيير التربوي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، ج2.
- اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيل حلمي،(2013)، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- داquid ويلسون،(1999)، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير، (ترجمة: تحية عمارة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الثانية،.

- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني،(2009)، ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن محمد أحمد محمد مختار،(2009) ادارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
- محمد المحمدي الماضي،(2007)، ادارة السلوك الانساني في المنظمات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة مصر، الطبعة السادسة.
- عبد الرحمن توفيق وآخرون،(2004)، ادارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، جيزة مصر.
- عباس سمير،(2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- عبد الوهاب سويسي،(2015)، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة ثانية.
- عمار بوحوش،(2006)، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، بيروت لبنان، الطبعة الاولى.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2004) السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر.
- ثروت مشهور،(2010) استراتيجيات التطوير الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- Jerry L. Gay & Fredrick A. Starke,(1984), Organizational Behavior, Concepts and Applications, Collimbus: Bell& Howell Inc.,

ب- المقالات

- يزيد شويلع، علي فارس،(2019) التغيير التنظيمي (قراءة في مفهوم)، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، الجزائر.

ج- الاطروحات والمذكرات

- بوهنتالة فهيمة،(2008/2009) التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة باتنة.