

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## محاضرات في العولمة والتغيير التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل

من إعداد الدكتور:

كتاف الرزقي



السنة الجامعية

2017/2016



# الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
01	• الفهرس العام.
03	• فهرس الجداول.
04	• فهرس الأشكال.
06	• مقدمّة.
<b>الفصل الأول: ماهية العولمة.</b>	
09	• تمهيد.
10	أولاً: مفهوم العولمة.
15	ثانياً: أسباب نشوء العولمة.
16	ثالثاً: مراحل نشأة العولمة.
19	رابعاً: دوافع و أهداف العولمة.
23	خامساً: القوى الديناميكية المحركة لظاهرة العولمة.
25	سادساً: أنواع العولمة.
27	سابعاً: أبعاد العولمة.
31	ثامناً: خصائص العولمة.
<b>الفصل الثاني: ماهية العولمة الاقتصادية.</b>	
35	أولاً: تعريف العولمة الاقتصادية.
37	ثانياً: أهداف العولمة الاقتصادية.
38	ثالثاً: مظاهر العولمة الاقتصادية و إرهاباتها.
40	رابعاً: أدوات العولمة الاقتصادية.
42	خامساً: العولمة الاقتصادية و آثارها الإيجابية و السلبية.
<b>الفصل الثالث: ماهية التغيير التنظيمي.</b>	
47	أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
50	ثانياً: أسباب و دوافع التغيير التنظيمي.

52	ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي.
53	رابعا: أنواع التغيير التنظيمي.
54	خامسا: فوائد التغيير التنظيمي.
56	سادسا: مجالات التغيير التنظيمي.
58	سابعا: مراحل التغيير التنظيمي.
61	ثامنا: المقاربات النظرية التغيير التنظيمي.
<b>الفصل الرابع: إدارة و مقاومة التغيير التنظيمي.</b>	
72	أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
73	ثانيا: أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.
74	ثالثا: الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي.
76	رابعا: أسباب التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي.
77	خامسا: أهمية إدارة التغيير التنظيمي و مسوغات إجراءاته.
78	سادسا: دور القيادة في إدارة عملية التغيير التنظيمي.
79	سابعا: معوقات التغيير التنظيمي.
83	* خاتمة.
86	* قائمة المراجع المعتمدة.

### فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
13	يوضح الخصائص البنائية لمفهوم العولمة.	جدول I
48	يوضح مدلول المصطلحات.	جدول II
55	يوضح منافع التغيير التنظيمي و كذا الجهات المستفيدة.	جدول III

### فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
22	يوضح القوى المحركة لظاهرة العولمة.	شكل 01
26	يوضح أنواع العولمة.	شكل 02
57	يوضح مجالات التغيير.	شكل 03

مقدمات

عامة

## المقدمة:

تتزامن المنظمات في بيئة لا تعرف الاستقرار مطلقا، بل إنها تعرف ديناميكية متسارعة خاصة في ظل العولمة التي منذ إرهاباتها و بواكيرها الأولى فرضت على مختلف القطاعات ضرورة تحيين وحدات و عناصر نظمها.

لذا فإن المؤسسة في الوقت الراهن أضحت تولي أهمية قصوى للتغيير التنظيمي في كونه خطة إستراتيجية لا مناص منها لأجل مواكبة المستجدات الحاصلة جراء العولمة. فالمؤسسة كمنسق تتناغم فيه الأنشطة الإدارية و التقنية و اللوجستية يتأثر بالعوامل الداخلية و الخارجية.

و عليه فإن هذه المطبوعة العلمية أثارت نقطة جد مهمة تتمحور في تأثير المؤسسة بالعولمة و نتاج ذلك التغيير التنظيمي. حيث تم تقسيم المطبوعة لأربعة فصول. فسمي الفصل الأول بـ "ماهية العولمة" و الذي تناول: مفهوم العولمة، أسباب نشوئها، مراحلها، أهدافها، دوافعها، القوى الديناميكية المحركة لها، أبعادها، أنواعها و خصائصها. فهذا الفصل بمثابة تمهيد للفصل الثاني الموسوم بـ "العولمة الاقتصادية" و الذي تم التركيز فيه على الأبعاد التحليلية للعولمة الاقتصادية. أما الفصل الثالث فكان بعنوان "ماهية التغيير التنظيمي" و الذي يعرض لكل ما يتعلق بالتغيير التنظيمي. في حين أن الفصل الرابع " " فقد تطرق إلى كيفية إدارة التغيير التنظيمي و كيفية مقاومته.





# الفصل الأول

## مناهية العولمة

الفصل الأول: ماهية العولمة.

تمهيد.

أولاً: مفهوم العولمة.

لغة- اصطلاحاً- إجرائياً.

ثانياً: أسباب نشوء العولمة.

ثالثاً: مراحل نشأة العولمة.

رابعاً: دوافع و أهداف العولمة.

خامساً: القوى الديناميكية المحركة لظاهرة العولمة.

سادساً: أنواع العولمة.

سابعاً: أبعاد العولمة.

ثامناً: خصائص العولمة.

**تمهيد:**

نتناول في هذا الفصل العولمة و مختلف العناصر المفاهيمية و التحليلية لها كونها مقترحا و أسلوبيا حدثيا جديدا يستهوي الباحثين و الهيئات و المنظمات العالمية بقوة طرحه. كما نعرض على مختلف الأبعاد و الأنواع التي تنطوي عليها العولمة، حيث نوجه تركيزنا على العولمة الاقتصادية موضوع اهتمامنا، لأن مسرح أحداثها المؤسسة الاقتصادية، و عليه فإن تشريحنا للتمفصلات المبحثية لمفهوم العولمة جاء على النحو التالي:

## أولاً: مفهوم العولمة:

لقد ذاع صيت مفهوم العولمة و أضحى موضة رائجة في أدبيات العلوم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و خبراء الإدارة و شعارا لامعا تتداوله الصحافة، و نظرا لهذا الحضور الذي تحتله العولمة جعل منها مفهوما تتباين منابعه و مشاربه التعريفية باختلاف ميادين ذوي الاختصاص، فوردت العديد من التعاريف للعولمة.

## أ/ مفهوم العولمة لغة:

كلمة العولمة مشتقة من كلمة "التَّعَوَّلُمُ" أو العالمية أو العالم" و هو الأمر الذي يعرفه جميع العالم أو المنتشر عالميا. و تعددت أسماؤها فمنها مصطلح الكوكبية، الشمولية، الكونية، العالمية، إلا أن مصطلح العولمة هو الأكثر شيوعا، و يقصد به لغويا تعميم الشيء و انتشاره عالميا أو إكسابه اللون العالمي، فهو مصدر مؤلّد من كلمة عالم.<sup>1</sup>

و يقابل مصطلح "عولمة" كلمة Globalisation المشتقة من Global في اللغة الإنجليزية و المقصود منها الكوكب أو الكرة الأرضية التي تعيش عليها البشرية. أما في اللغة الفرنسية فهي تقابل كلمة Mondialisation المشتقة من كلمة Monde حيث أن الفرنسيين لا يرون اختلافا أو حرجا في استعمال كلمة Globalisation باعتبار أن هذه الكلمة مشتقة من كلمة Globe و هي كلمة فرنسية لها نفس المعنى في اللغة الإنجليزية.

و Globalisation هي اسم يعني:

To make worldwide in shape or application, to make to global.

أي إكساب الشيء طابع العالمية و بخاصة جعل نطاق الشيء أو تطبيقه عالميا.

و مصطلح العولمة في اللغة الأجنبية يحمل دلالة على قصرية الفعل، أي يتعداه إلى وجود فاعل يقوم بالفعل، و يظهر في صيغة "tion" التي يضمنها المصطلح في آخره، فمعنى العولمة من حيث الاشتقاق حسب المصادر الأوربية يدور حول شيء ما على مستوى عالمي.

<sup>1</sup> مفهوم العولمة لغة و اصطلاحا، متوفرة على الموقع:



و مع أن لفظة عولمة كلمة مترجمة، يرى أكبر علماء العرب أن تأصيلها في "لغة الضاد" مشتق توليدا من "عالم"، كمصدر على وزن "فوعلة" للفعل "عولم" في الذي هو على وزن "فوعل" كما ورد في "حوقل الرجل حوقلة" و هو من أبنية الملحق بالفعل الثلاثي المزيد بحرف كما في كتاب "سيبويه" الجزء الرابع، فكلمة العولمة لها ما يشابهها في اللغة العربية كقول المحدثين "عورية"، "قولبة"، "عولمة".

و يقال: "فوعل الشيء" أي جعل له فاعلية و تأثيرا. فلفظة العولمة لغة هي من المصادر القياسية في اللغة العربية، و بالتالي فهي مصطلح سليم النحت و التركيب.

و العولمة لغة هي تعميم الشيء إلى أبعد حد ممكن و تطبيقه عالميا على أوسع نطاق، أو تعميم الشيء و توسيع دائرته ليشمل العالم كله.<sup>2</sup>

### ب/ مفهوم العولمة اصطلاحا:

أجاد الكثير من الباحثين و الدارسين بتعاريف مختلفة لمفهوم العولمة، و هذا طبعا ارتكازا على الرؤية التي يتصورها كل باحث و فلسفته الخاصة حول المفهوم، و نظرا للكثافة الهائلة من هذا التعاريف فإننا سنركز على أهمها و على التعاريف الخادمة للموضوع، و عليه فإننا سنورد التعاريف الآتية:

- تعريف "هانتغتون": «العولمة هي تأثير و تأثير، حيث أن هناك تفاعلا بين الحضارات، و أن العولمة طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسان موحدًا أو نازعا للتوحد، حيث لا تجانس و لا تساوي بين جميع أجزاء العالم و المجتمع البشري، و بالتالي تؤدي إلى حدوث تصادم بين المجتمعات المختلفة».<sup>3</sup>

- و يعرفها الباحث الإنجليزي "أنتوني جينز" في كتابه "العولمة جذورها و فروعها و كيفية التعامل معها: «هي مرحلة جديدة من مراحل بروز و تطور الحداثة، تتكيف فيها العلاقات الاجتماعية على الصعيد العالمي، حيث يحدث تلاحم غير قابل للفصل بين الداخل و الخارج، و يتم فيها ربط المحلي و العالمي بروابط اقتصادية، ثقافية، سياسية و إنسانية».<sup>4</sup>

<sup>2</sup> مخبر التربية و الابستيمولوجيا، الملتقى الدولي الأول: العولمة و التربية فرص و تحديات، بوزريعة ط 1، 2012، (عمر نقيب، المشروع التربوي الوطني و تحديات العولمة، ص 382)، متوفر في الموقع:

[www.http.laphilosophieenlgerie.blogspot.com/2014/01/glog-post=6846.html](http://www.laphilosophieenlgerie.blogspot.com/2014/01/glog-post=6846.html).2017-09-14/10:41.

<sup>3</sup> المرجع السابق: (محمد خشمون: دور المؤسسات التعليمية و تحدياتها في ظل عصر العولمة، ص 204).

<sup>4</sup> المرجع نفسه: (محمد إحسان الله مياها: العولمة و آثارها السلبية على التربية: حلولها و مواقفها إزاء ذلك، ص 14).



- أما "روجي غارودي" فيرى: «أنها نظام يمكن الأقوياء من فرض الدكتاتوريات الإنسانية التي تسمح بافتراس المستضعفين بذريعة التبادل الحر و حرية السوق»<sup>5</sup>.

- في حين يعرفها "أولريش بك" بأنها: «انحلال صورة مرحلية مثبتة إقليميا كانت قد ألغت التطور السياسي و الثقافي و العلمي بشكل عام طيلة قرنين من الزمان، فالرأسمالية الشاملة تطابقها عملية العولمة الثقافية و السياسية التي تلغي الإقليمية بصفتها مبدأ تنظيم المجتمع و مبدأ تنظيم العلم الثقافي الذي تقوم عليه الصور الذاتية و الأجنبية»<sup>6</sup>.

- يعرفها وهبة الزحيلي: «مظلة جديدة لهيمنة الأقوياء على الضعفاء و مظهر جديد للاستعمار لمفهومه الاقتصادي العالمي، و صورة لأحد أشكال النظام الرأسمالي الذي نشأ لخدمة مصالح القوى الرأسمالية، فهي مادية طاغية و منطقية من فلسفة ملحدة علمانية لا تعرف الإيمان بالله الخالق الواحد و عنصرية بغیضة و عنصرية صهيونية ذات أهداف تخريبية للإفساد لمعظم المجتمعات البشرية»<sup>7</sup>.

- أما صندوق النقد الدولي فيعرف العولمة على أنها: «تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود و التدفقات الرأسمالية الدولية، و كذلك سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا»<sup>8</sup>.

- و عرفها "كمال الدين عبد الغني المرسي" بأنها: «ظاهرة لنظام عالمي جديد يتجه إلى تحقيق مزيد من الترابط و التداخل و التعاون بين جميع دول العالم في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و غيرها، بحيث تختفي في هذا النظام صفة سيادة الدولة لأن حريتها في

<sup>5</sup> المرجع نفسه: ص 10.

<sup>6</sup> Ulrich Beck: Was Ist Globalisierung? C Suhrkamp. Verlag Frankfurt am Main 1997.

أولريش بك: ما هي العولمة؟ ترجمة: أبو العيد دودو، منشورات الجمل، بيروت، لبنان، ط 2، 2012.

<sup>7</sup> مخبر التربية و الابستيمولوجيا، الملتقى الدولي الأول: العولمة و التربية فرص و تحديات، بوزريعة ط 1، 2012، (محمد إحسان الله مياه: العولمة و آثارها السلبية على التربية: حلولها و مواقفها إزاء ذلك، ص 14)، متاح في الموقع:

[www.http.laphilosophieenlgerie.blogspot.com/2014/01/glog-post=6846.html](http://www.laphilosophieenlgerie.blogspot.com/2014/01/glog-post=6846.html).2017-09-14/10:41.

<sup>8</sup> عمر صقر: العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 05.

التصرف بحسب مشيئتها تكون مقيدة أو ناقصة في هذا النظام الجديد، لذا يمكن وصفها بأنها التبعية العالمية»<sup>9</sup>.

- و يرى "بركات محمد مراد" بأنها: «لا تخرج عن إطار المغالبة الحضارية أي أن محاولات العولمة هي أن تكون إحدى سنن المدافعة الحضارية التي تأذن بامتداد الحياة و استمرارها و إن اختلف إيقاعها و تطورت سرعتها، و لقد تجلت في كل الظروف و العصور من خلال أدوات كل عصر و إمكاناته»<sup>10</sup>.

### ج/ مفهوم العولمة إجرائيا:

بعد جمعنا لهذه التعاريف التي هي غيضة من فيض و تمنع مدلولاتها نستخرج خصائصها البنائية في الجدول التالي:

النسبة	عدد التكرارات	الخصائص البنائية لمفهوم العولمة
10 %	02	- العولمة تأثير و تأثر و تفاعل بين الحضارات تؤدي إلى الصراع الحضاري.
15 %	03	- مرحلة من مراحل الحداثة: تلاحم المحلي مع العالمي.
15 %	03	- هي نظام يكرس الدكتاتوريات الإنسانية.
30 %	06	- رأسمالية شاملة تلغي الإقليمية.
05 %	01	- هي فلسفة علمانية ملحدة و مظهر من مظاهر الاستعمار.
05 %	01	- تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الدول.
10 %	02	- نظام جديد يكرس التعاون بين الدول كما تعني التبعية العالمية.
10 %	02	- هي سنة من سنن المدافعة الحضارية.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال رصدنا لأهم الخصائص البنائية لمفهوم العولمة و إفراغها في جدول إحصائي يتسنى لنا

إعطاء المفهوم الإجرائي التالي:

<sup>9</sup> كمال الدين عبد الغني المرسي: الخروج من فخ العولمة، دار الوفاء للطباعة و النشر، ط 1، الإسكندرية، 2005، ص 13.

<sup>10</sup> بركات محمد مراد: ظاهرة العولمة رؤية نقدية، ص 22، نسخة إلكترونية متاحة على الموقع:

«هي نظام رأسمالي شامل يسعى من خلال فلسفته العالمية إلى إلغاء الإقليمية و بسط دكتاتورياته السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية بإلحاق المحلي بالعالمي تحت غطاء التعاون و الاعتماد الاقتصادي المتبادل في حين أنه يكرس التبعية العالمية كسنة من سنن المدافعة الحضارية في إطار التفاعل و الصراع الحضاري».



ثانيا: أسباب نشوء العولمة:

لم تكن العولمة وليدة الصدفة و إنما كانت نتاجا لعوامل عدة، و من هذه العوامل ما هو اقتصادي و ما هو سياسي و ما هو ثقافي و كلها تدخل في بوتقة واحدة تمتاز بالتأثير و التأثير فيما بينها و هي كالتالي:

- التشوق إلى مزيد من الحرية و الديمقراطية.
- تحقيق الرفاهية الإنسانية التي تكفل مزيدا من المتعة و الحياة المريحة و الجيدة و الكريمة.
- تعظيم الأخلاق و المبادئ الحميدة و تقديس القيم و المعتقدات.
- تحقيق العقلانية و الرشادة في استخدام الموارد المتاحة في البيئة.
- تحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الصائبة و المصيرية.
- تحقيق مزيد من التعاون الفعال و البناء الذي يساهم في تحسين ظروف العيش و التبريد التدريجي للمشاكل الحياتية<sup>11</sup>.
- انخفاض القيود على التجارة و الاستثمار.
- التطور الصناعي في الدول النامية و زيادة تكاملها مع السوق العالمي.
- تكامل أسواق المال الدولية.
- زيادة أهمية تدفقات رأس المال الخاص و الاستثمار الأجنبي المباشر.
- التقدم التكنولوجي و انخفاض تكاليف النقل و الاتصال.

<sup>11</sup> محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 56.



### ثالثا: مراحل نشأة العولمة:

إن العولمة كمفهوم و كظاهرة لم تحض بالذبيوع و الانتشار إلا بعد نتاج التراكمات التي مرت بها عبر مراحل كالتالي:

#### 1/ مرحلة التكوين:

عرف المصطلح نقاشا و جدالا خلال هذه المرحلة الجنينية، و برزت قضية العولمة ضمن القضايا الإنسانية الأخرى و بدأت صياغة العديد من المفاهيم و محاولة تنظيمها على مستوى العالم ممثلة في الألعاب الأولمبية، جوائز نوبل للسلام، إنشاء جمعية الأمم المتحدة، البنك الدولي للإنشاء و التعمير، و صندوق النقد الدولي، إضافة إلى عوامل أخرى مثل:

- الغزو و الاجتياح العسكري و الحركة الاستعمارية من أجل استيلاء الآخرين و الحصول على ما لديهم بالقوة و فرض شرعية القوي على الضعيف.

- التجارة و التبادل القائم بين الأفراد و بين الشعوب و كذا بين الدول، تنقل من خلاله فائض السلع و ينتقل معها و بها الفكر و التوسع و انتشار الأسواق العالمية.

- الحوار و الفكر و ما يتيح من وسائل للإقناع و من وسائل تدمير أي مقاومة لعملية العولمة و إيجاد الروابط المصلحية من أجل إنتاج مزيد من قوى الدفع نحو التعولم.

- إملاء إرادة الإخضاع و الخضوع و بدون توقيف بل جعل الآخرين يستسلمون بإرادتهم و يدمنون الخضوع بشكل دائم و مستمر و بدون توقف بل عليهم ملاحقة و متابعة دول المركز و تناسي و نسيان ذاتهم و التشوق إلى الجديد.

- السيطرة الحضارية بقيمتها و مثلها و مبادئها و التي تفرض على الآخر الانبهار و الانصهار و من ثم تسلب إرادته الذاتية.

- الإعلام الجائر الذي استطاع أن يمكننا من معايشة الحدث حال وقوعه فعليا، و كذا التدخل في صياغة الخبر و الإعلان عن الحدث وفق ارتجالية للقرارات.

- الرؤية و التصور المشترك نحو عالم الغد، و ذلك العالم الذي تسعى العولمة إلى إيجاده و تحقيقه و القائم على طبائع البشر و تحرير الفرد من قيوده<sup>12</sup>.

### 2/ مرحلة ميلاد المصطلح:

عرفت هذه المرحلة حدثا بارزا تجلى في انتهاء العمل بالمنظمة الجات و بدء العمل بمنظمة التجارة الدولية و ممارسة أنشطتها في إزالة كافة الحواجز و القيود الفاصلة بين الدول، و تعظيم حرية دخول و خروج رؤوس الأموال بين الدول، و كذا ممارسة الضغط على الحكومات من أجل التنازل عن سيادتها وفقا لإرادتها في إطار المعاهدة الدولية.

و يرى زمرة من الباحثين الاقتصاديين أن العولمة ليست أمرا بدعا و جديدا في المجال الاقتصادي لأن هناك عولمتين قديمة و حديثة، فالقديمة ظهرت مع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، و استطاعت تنفيذها لخطتها أن تزيد من إنتاج السلع زيادة كبيرة دفعت بأمريكا و آسيا و إفريقيا كما مكنتها من الحصول على المواد الخام بأسعار جد منخفضة و هذا ما يفسر ما كان من اندماج للدول الفقيرة المستعمرة في اقتصاديات الدول المصنعة الأوروبية. أما العولمة الحديثة فتبدأ مع ظهور الإرهاسات الأولى لميلاد مصطلح العولمة إلى فترة الوفاق التي سادت فترة التسعينات بعد انتهاء الحرب الباردة التي كانت مشتتة بين القطبين الولايات المتحدة الأمريكية و الاتحاد السوفيتي و التي آلت في الأخير إلى تفكك الاتحاد السوفيتي، و كانت البداية مع انهيار جدار برلين و توحيد الألمانيتين تحت ضغط الإرادة الشعبية، كما ساعدت عملية انتشار المعلومات و إتاحة و وفرة البيانات و بشكل فوري على إيجاد تقارب فكري على المستوى العالمي. حيث زادت عمليات تدوير الفواصل و الفوارق بين الدول و تلاشي الحدود و الفوارق الزمنية إذ أصبح العالم كله بمثابة سوق واحدة تربطه شبكة عصبية تمر خلالها و في ثناياها المعلومات و البيانات، و في الوقت ذاته زادت عملية التماثل و المحاكاة و التتميط ما بين الدول سواء بين ما هو متصل بأنماط الإنتاج و السلع و الخدمات و الأفكار أو بأنماط التسويق و التوزيع و الترويج و الإعلان و الإعلام<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> محسن أحمد الحضري: العولمة ، مجموعة النيل، القاهرة، ط 1، 2000، ص 45.

<sup>13</sup> كمال الدين عبد الغني المرسي: الخروج من فخ العولمة، دار الوفاء للطباعة و النشر، ط 1، الإسكندرية، 2005، ص 13.



### 3/ مرحلة النمو و الامتداد:

و تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بميزة التداخل و التشابك الواضح في أمور السياسة و التعاملات الاقتصادية و الخصوصيات الثقافية و الاجتماعية، إذ لم تصبح المصالح متداخلة و متفاعلة، فالعالم مفتوحة دون وجود للحدود السياسية بين الدول و دون فواصل جغرافية أو زمنية فالتزامن حضوري فوري قائم على الأنوية الفعلية عبر وسائل الاتصال، و في خضم هذه المستجدات ظهر للوجود كيان جديد، انتماءاته و قواعد التفاعل معه و آلياته جديدة تقوم على الدمج و التكامل و الحيازة و ابتلاع الآخرين و السيطرة عليهم و التحكم فيهم و توجيههم.

و إذا كان البعض يرى أن العولمة الحديثة هي عولمة التحالفات الإستراتيجية بالغة الضخامة فهي في الواقع تبني لذاتها كيانا أكثر شمولاً و أكثر عمقا من التكامل و أمضى فاعلية من الاندماج، فالعولمة في صورتها الحالية ظاهرة تفرض تأثيرها على التاريخ الإنساني كله، تفرضه بقسوة و بقوة على ماضيه و حاضره و مستقبله، كما أنها تفرضه كحتمية تاريخية قاهرة. و من ذلك، فإن النظرة إليها على أنها حالة عابرة أو فكرة طارئة يمكن طيها و إعادتها إلى حيث كانت يكون أمراه هزليا لأننا بالفعل نعيش اقتصادا تحكمه و تتحكم فيه قوى عالمية تجتاح الدول و الحكومات و هي أقوى من الدول و الحكومات<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> محسن أحمد الحضري: مرجع سابق، ص 47-49.



رابعاً: دوافع و أهداف العولمة:

أ- الدوافع: للعولمة دوافع نوجزها في التالي:

- ظهور تكتلات دولية و إقليمية و لعل أهمها كيان الاتحاد الأوروبي الذي تعود بوادر نشأته إلى أواخر خمسينات القرن العشرين (1959) ليكتمل تكونه سنة 1993، و تكثّل جنوب شرق آسيا و الذي يهدف إلى إقامة سوق مشتركة تسعى إلى تحقيق مزايا تكاملية لفائدة شركات هذه الدول بالأسواق العالمية، ثم يأتي بعدها منتدى التعارف الآسيوي الباسيفيكي (1989) ليمثل أكبر منطقة للتجارة الحرة و يضم الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، و الصين إضافة إلى سوق أمريكا الشمالية NAFTA (1994) و تضم كندا، الولايات المتحدة الأمريكية و المكسيك.

- التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة: الغرض من هذه التحالفات المحلية و الإقليمية هو تقليل تكلفة التنافس و تكلفة البحوث و التطوير و ثقل التكنولوجيا و تعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين و من أمثلتها: "توشيبا مع موتور TOSHIBA & MOTOR" في صناعة وسائل الاتصال الإلكترونية، و "سيتلر مع فيليبس SITLESR & FILIPS" في صناعة أشباه الموصلات، كما اتجهت بعض الشركات لمكاملة رؤوس أموالها، فنجد "جنرال موتور GENERAL MOTOR" لها 39 % من أسهم شركة "إيسوزو ISIZU" و 05 % من أسهم "سوزوكي SUZUKU" و 50 % من أسهم "دايو موتورز DAYO MOTORS" الكورية، و لشركة "فورد FORD" 35 % من أسهم "مازدا MAZDA" و بالتالي أصبحت السيارات العالمية متعددة الجنسيات.

- الشركات العالمية متعددة الجنسيات و عابرة القارات: و هي شركات يكون مركزها في دولة المقر و تدير عملياتها في أسواق متعددة عبر العالم، و بالتالي فإن هذه الشركات تبسط فروعها في السوق المحلية و في الأسواق الخارجية و تلعب شبكة المعلومات العالمية و التجارة الإلكترونية دورا فعّالا في تسهيل عمليات التنسيق بين الشركة الأم و فروعها.

- الاتفاقية العامة للتعرفة و التجارة (GATT): و بموجبها تم الإعلان عن قيام النظام التجاري العالمي الجديد سنة 1994، و يبدأ تنفيذ الاتفاقية اعتبارا من بداية 1995، و تقضي الاتفاقية بتحرير تدريجي زمني و نوعي للتجارة العالمية في السلع و الخدمات و الملكية الفردية، و جاءت مزايا و فرص للدول النامية أهمها ما يلي:



- إفادة الصادرات من تخفيضات جمركية في الدول التي تصدر إليها.
- إلغاء تدريجي على مدى 10 سنوات لنظام الحصص التي كانت تفرضه الدول المتقدمة على وارداتها من الملابس و المنسوجات.
- إقامة إجراءات جديدة تحد من ممارسات الإغراق في الأسواق العربية.
- و ما يؤخذ على هذه الاتفاقية هي أنها أفرزت تحديات على الدول النامية كزيادة حدة المنافسة المحلية و الخارجية و ارتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة خاصة بعد تطبيق اتفاقية حماية الملكية الفنية الفكرية و التي حظرت تقليد أي سلعة إنتاجية.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات: أتاح التطور التكنولوجي الحديث فرصا عدة أهمها:
  - تطوير وسائل النقل و الاتصال و إلغاء حواجز الوقت و المسافة بين الدول.
  - المساهمة في إنشاء فضاءات افتراضية للتجارة العالمية و بالتالي فتح أسواق تتعامل بوسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة.
- زيادة حركة التجارة و الاستثمارات العالمية: و يمكن إيجازها فيما يلي:
  - تزايد حجم الصادرات عبر العالم حيث أصبحت تمثل 35 % من إجمالي الناتج القومي بعد أم كانت تمثل 12 % فقط في عام 1962.
  - تزايد حركة الاستثمارات الخارجية.
  - انفتاح النظم المالية العالمية.
  - جاذبية أسواق شرق آسيا للاستثمارات العالمية، فمثلا أصبحت دول جنوب شرق آسيا مناطق صناعية سريعة النمو<sup>15</sup>.
- انخفاض القيود على التجارة و الاستثمار: و هي من خلال العمل على تخفيض الضرائب الجمركية على السلع الصناعية و مختلف المبادلات التجارية خاصة بين الدول المصنعة.

<sup>15</sup> أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، ط 4، القاهرة، 2003، ص 15-37.



- التطور الصناعي في الدول النامية و زيادة تكاملها مع السوق العالمي: و هذا نتيجة الإصلاح الاقتصادي الذي اتبعته الدول النامية لدول النمو و هذا ما ساهم في إنشاء قاعدة صناعية بها.

- تدفق رؤوس الأموال: و يتجلى ذلك في حجم الاستثمارات الأجنبية و المحلية.

- تكامل أسواق المال الدولية: حيث أن إلغاء الحواجز الجمركية و تحرير الأسواق المالية للدول المصدرة و المستوردة جعل أداء الأسواق ينمو حيث أصبحت بعض أسواق الدول النامية جالبة للاستثمار الأجنبي و هذا ساهم في تدفق أسواقها برؤوس الأموال و كذا نشط الحركة الصناعية و الاقتصادية بها<sup>16</sup>.

### ب- الأهداف:

للعولمة أهداف معلنة و أهداف خفية تتجلى في:

#### 1/ الأهداف المعلنة:

- إنشاء هياكل إنتاجية مثلى تروم إلى إنتاج السلع و تقديم الخدمات و صناعة الأفكار على مستوى الحجم الاقتصادي الكبير الذي يأخذ بعين الاعتبار المزايا التنافسية.

- إلغاء الحدود الفاصلة و العزلة القومية لتفعيل حركة المبادلات التجارية و الثقافية و التكنولوجية.

- عولمة العالم و جعله وحدة واحدة متكاملة اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا و سياسيا.

- تنمية اللغة التواصلية بين دول العالم من خلال شبكات التواصل الاجتماعي و استعمال وسائل الحاسوب الإلكتروني أو الهواتف الذكية.

- تشجيع التقدم و التنمية المستدامة لفائدة الإنسانية.

- دحض كل أشكال التعصب و التمييز العنصري و الوصول إلى التعايش السلمي الإنساني.

#### 2/ الأهداف الخفية:

- أمركة العالم من خلال بسط سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الاقتصاد العالمي من خلال عمليات الاحتكار و التحكم في الأسواق العالمية.

<sup>16</sup> عمر صقر: مرجع سابق، ص 11-14.



- فرض السيطرة العسكرية و الثقافة الغربية على شعوب الدول النامية بقصد نهب مواردها و ثرواتها الوطنية و استغلال مواردها لمصالحها.
- القضاء على المشاعر الوطنية و الهوية الثقافية و ربط الإنسان بالعالم الخارجي، و إسقاط هوية الدول و روح الانتماء و المواطنة.
- التحكم في مراكز القرار السياسي للدول النامية لأجل تحقيق المصالح الأمريكية الأوربية<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> محسن أحمد الحضري: مرجع سابق، ص 114-120.





خامسا: القوى الديناميكية المحركة لظاهرة العولمة:

هناك جملة من الركائز تجعل من العولمة ظاهرة ذات ميكانيزمات ديناميكية تجعلها سريعة الانتشار تسع مختلف أقطار العالم و كأنه قرية صغيرة و هذه الركائز و القوى تتمثل في الآتي:

1/ الثورة العلمية التكنولوجية: و تتمظهر من خلال تطور وسائل الإعلام و المواصلات التي اختصرت الوقت و المسافات.

2/ الثورة الديمقراطية: و هي تعكس الأفكار و الرؤى السياسية التي تجعل من الإرادة الشعبية مصدر الحكم.

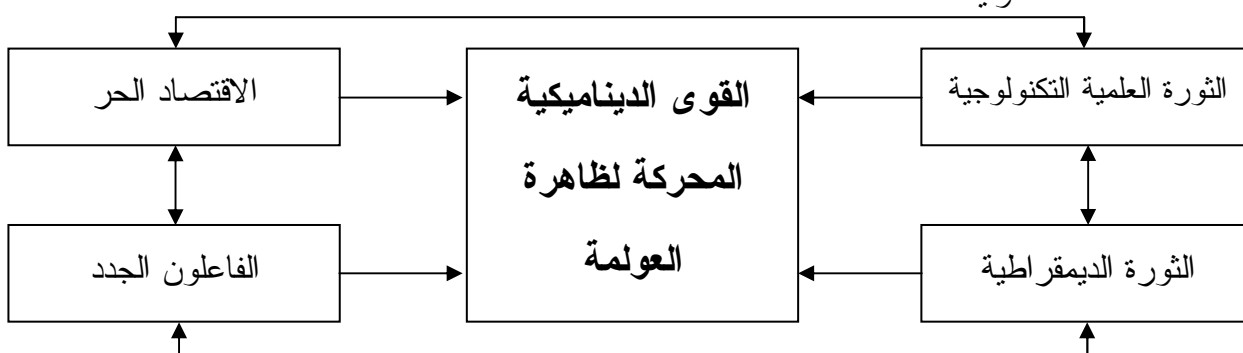
3/ الاقتصاد الحر: و يتجلى من جراء الاندماجات الكبيرة للمؤسسات و الشركات و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و مرد ذلك إلى اتساع الأسواق العالمية و المناطق الحرة.

4/ الفاعلون الجدد: و هم جميع أعضاء القطاع الإلكتروني و المؤسسات الخاصة و المنظمات الدولية المسيطرة على قوى السوق و آلياته بما في ذلك الإرهاب و الحركات الاجتماعية المضادة و أهم هؤلاء الفاعلين هم:

- الشركات المتعددة الجنسيات.

- الجمعيات و المنظمات و الهياكل غير الحكومية.

- المنظمات الدولية.<sup>18</sup>



شكل رقم (01): القوى المحركة لظاهرة العولمة.

المصدر: لمياء محمد أحمد السيد: المرجع السابق (بتصرف).

<sup>18</sup> لمياء محمد أحمد السيد: العولمة و رسالة الجامعة، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.

في حين أن عبد المجيد صالحين يرى أن أسباب العولمة تتمثل في الآتي:

- ظهور التكتلات الإقليمية و تكوينها للأسواق المشتركة.
- وجود فروع الشركات العملاقة في الأسواق العالمية.
- ظهور المؤسسات العالمية التي تساعد على تهيئة الظروف لتسيير آليات النظام العالمي الجديد.
- كما يعتبر انهيار الشيوعية و انفجار الاشتراكية من الداخل و تفكك الاتحاد السوفييتي و اليمين التقليدي أحد أهم الأسباب التي دفعت الليبرالية الجديدة لتغزو العالم باسم العولمة، و تنادي إلى حرية انتقال الموارد المالية و المادية و البشرية و الطبيعية و إلغاء الحواجز الجمركية و تطيح بالأنظمة لأجل تعزيز حرية المبادلات التجارية.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> عبد المجيد صالحين و آخرون: العولمة من منظور شرعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 58.

سادسا: أنواع العولمة:

تتمظهر أنواع العولمة فيما يلي:

1- **العولمة السياسية:** و تقودها الولايات المتحدة الأمريكية بعد أفول الاتحاد السوفييتي و ظهور الليبرالية سنة 1191.

2- **العولمة المالية:** و تتمثل في السوق المالية العالمية و هيمنة الدولار في التعاملات التجارية.

3- **العولمة التكنولوجية:** و نعني بها ظاهرة الثورة الرقمية و تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و ما نتج عنها من تحولات و تطورات.

4- **العولمة البيئية:** و يقصد بها المحافظة على كوكب الأرض من التلوث و الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية.

5- **العولمة الاجتماعية:** و هي الظاهرة التي تسعى إلى تقديم خيال جديد يستشرف ظهور مجتمع عالمي موحد، أو قالب اجتماعي مترابط يتجاوز حدود المجتمعات الإقليمية.

6- **العولمة الجغرافية:** و هي ظاهرة تهتم بإعادة تنظيم الجزء أو المساحة في كوكب الأرض في عالم تذوب فيه الفواصل الحدودية بصورة متزايدة، عالم ينظر إليه في غالب الأحيان على أنه شبكة من المدن العالمية<sup>20</sup>.

7- **العولمة الاقتصادية:** و تتم عن طريق آليات محددة على مستوى الصعيد الاقتصادي مثل: اتفاقيات تحرير التجارة، الأسواق المفتوحة، تدفقات رؤوس الأموال و تداولها في البورصات.

8- **العولمة الثقافية:** و هي ظاهرة يقصد بها صياغة ثقافة عالمية تفرض فيها أنماط التفكير و تفسير البرامج، الهدف منها: نشر أفكار بغرض إضعاف الانتماء و المواطنة، و عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات النامية.

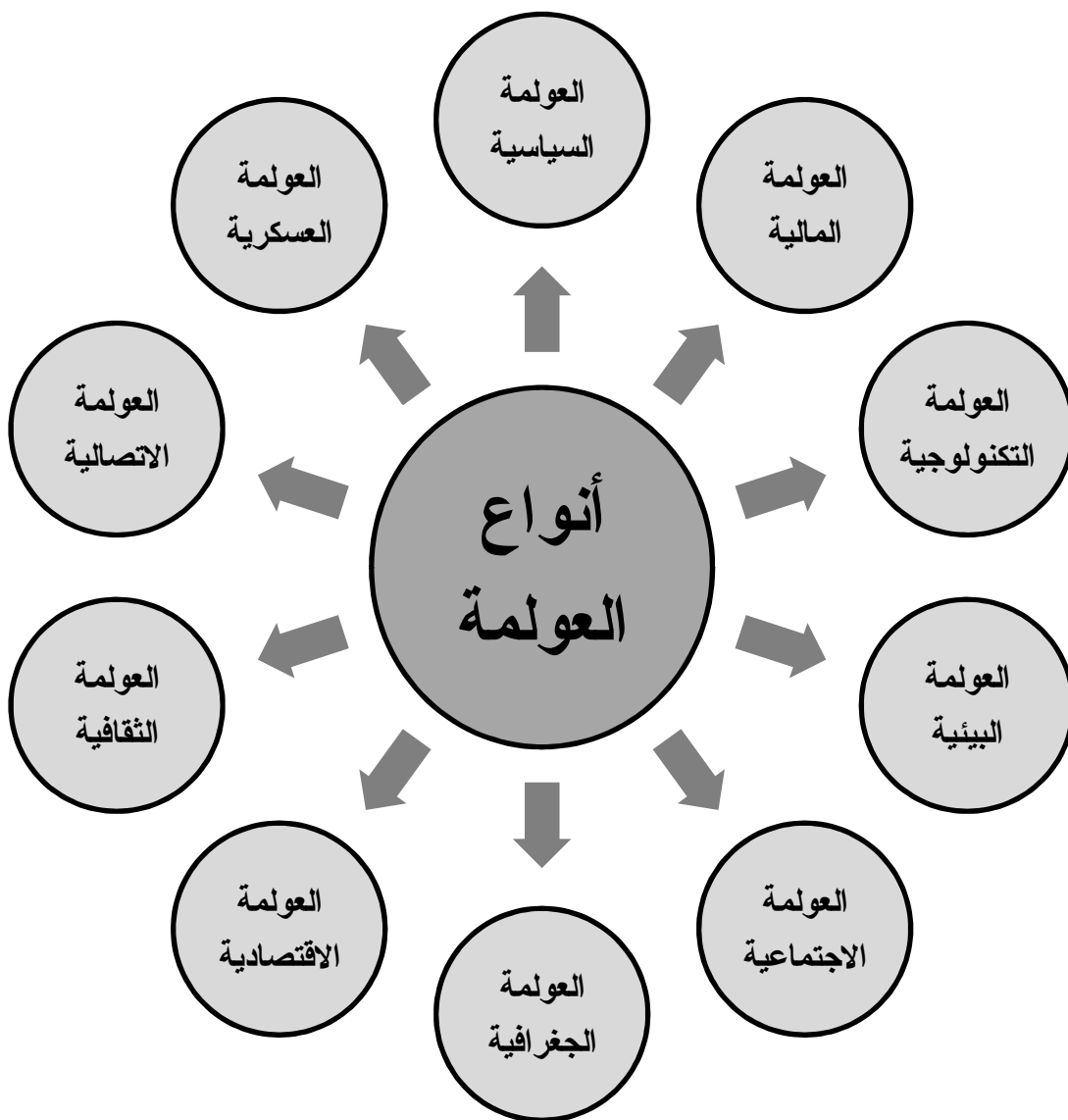
9- **العولمة الاتصالية:** و تتمظهر في الثورة الرقمية و ما صاحبها من تطورات في مجال الاتصالات و المعلوماتية.

<sup>20</sup> سامي عفيفي حاتم: قضايا معاصرة في التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، ط 2، القاهرة، مصر، 2005، ص 207-208.

10- العولمة العسكرية: و نعني بها إضعاف أي قوة عسكرية للدول النامية و القيام باحتوائها تحت

أساليب و غطاء شرعي<sup>21</sup>.

شكل رقم (02) يوضح أنواع العولمة:



المصدر: إعداد الطالب.

<sup>21</sup> إكرام عبد الرحيم: التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مديولي، ط 1، القاهرة، مصر، 2002، ص 127-129.

### سابعاً: أبعاد العولمة:

تتضمن العولمة أبعاداً رئيسية تتمثل في الأبعاد الاقتصادية، الأبعاد السياسية، الأبعاد الاجتماعية و الأبعاد الثقافية، بالإضافة إلى أبعاد ثانوية تتمثل في: الأبعاد الاتصالية، الأبعاد التكنولوجية، الأبعاد العسكرية، الأبعاد السكانية و الأبعاد البيئية.

#### 1/ الأبعاد الرئيسية:

##### أ- الأبعاد الاقتصادية:

- تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية مما سمح بانتقال الثقل الاقتصادي من الوطني إلى العالمي أي من سلطة الدولة إلى سلطة المؤسسات الدولية المتعددة الجنسيات.
- تعاضم التشابك بين الأطراف المتاجرة نتاج الاعتماد على الاقتصاد المتبادل، مما أدى إلى بروز علاقة في اتجاهين بين بلد و آخر و بين مجموعة و أخرى من البلدان.
- سيادة آليات السوق و السعي لاكتساب القدرات التنافسية و قد ساهمت في ذلك عمليات الخصخصة<sup>22</sup>.

##### ب- الأبعاد السياسية:

- سقوط الأنظمة الدكتاتورية و الشمولية و الاتجاه نحو الديمقراطية أي زيادة درجة المشاركة السياسية للشعوب في تقرير مصيرها و مثال ذلك انفصال إقليم اريتريا عن إثيوبيا، و جنوب السودان عن السودان، ...
- احترام حقوق الإنسان و حرياته الأساسية طبقاً لميثاق الأمم المتحدة.
- تنامي المنظمات الدولية و منظمات المجتمع الدولي غير الحكومية و تزايد نشاطها و تركيزها على القضايا ذات المصير المشترك و تحقيق الأمن و السلام العالميين.

<sup>22</sup> عبد الحميد عبد المطلب: العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 24.

- التكتلات الدولية و تزايدها بين دول الشمال خاصة مثل الاتحاد الأوروبي حيث يشمل التعاون الاقتصادي و السياسي و العسكري، في حين نجد أن بعض الكيانات السياسية في آسيا و إفريقيا تعرف تشردما نتاج الصراعات العرقية كبورما الهند، إفريقيا الوسطى، الكونغو و كذا النزاعات الطائفية كنيجيريا و مالي<sup>23</sup>.

### ج- الأبعاد الاجتماعية للعولمة:

تتجلى الأبعاد الاجتماعية للعولمة في الآتي:

- زعزعة النظم القيمية للمجتمعات و ظهور قيم دخيلة ساهمت في انتشار أنماط سلوكية جديدة، و تعد الثورة الرقمية في مجال الإعلام و الاتصال الفضاء الذي عاشت فيه و نمت خلاله.
- تزايد الصراع نتاج عدم الالتزام بالمعايير و الأنماط الاجتماعية و محصلة ذلك أيضا أفول الاستقرار الاجتماعي.
- انتشار التجارة غير المشروعة و ارتفاع معدلات الجريمة و الجريمة المنظمة.
- انحراف السلطة السياسية و تراجع قيم العدالة الاجتماعية و مبادئها و الذي وُلد انفصال روح الانتماء و ذوبان المواطنة<sup>24</sup>.

### د- الأبعاد الثقافية للعولمة:

تتمظهر الأبعاد الثقافية للعولمة في الأبعاد التالية:

- العمل على تحطيم الهويات الثقافية محلية بسيطرة وسائل الإدراك و آلياته و وسائله، حيث حرص الداعمون و المدافعون عن العولمة إلى الترويج لجملة القيم الهادفة إلى محو الخصوصية الثقافية العالمية و التي هي دخيلة على المجتمعات المتماسكة قيميا.

<sup>23</sup> ممدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة و البعد، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 58.

<sup>24</sup> عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 2001، ص 60.



- التمكين للنزعة المادية على حساب النزعة الروحية أي تغليب الأمور الحسية على الأمور المعنوية، و بالتالي فإن الفضائيات و القنوات و وسائل الإعلام ساهمت في عملية التسطيح الثقافي أو التجهيل بسبب خلو البرامج من أي مضمون قيمي أو معنوي.

- أمركة الثقافة العالمية حيث أن الثقافات المروجة عالميا جذورها أمريكية مما جعل الدول الأوروبية تقاوم بعض الخصوصيات الثقافية الأمريكية التي تهدد استقلالها السياسي و الاقتصادي و الهوية الثقافية.

- تمجيد الأنانية و الفردية و تعظيم الربح بكل الطرق البشعة دون مراعاة مصالح الآخرين، فهي ثقافة مادية بحتة لا تعترف بالروحانيات و لا بالمشاعر الإنسانية<sup>25</sup>.

### هـ- الأبعاد الاتصالية للعولمة:

- الهيمنة الغربية و الأمريكية على مضمون أو محتوى الرسائل الاتصالية و الإعلامية عبر العالم.
- انهيار السيادة الإعلامية لدول الجنوب في ظل انتشار أنظمة البث الفضائي.
- عصر العولمة الإعلامية اتسم بالتكامل و الاندماج بين كافة وسائل الإعلام الجماعي و تكنولوجيا الاتصال متعددة الوسائط كشبكة الانترنت.
- اتساع رقعة الاتصالات و فضاءاتها حيث جعلت من العلاقات الاجتماعية غير مقصورة على المجتمعات المحلية بل امتدت لتشمل مجال العلاقات الدولية.

### و- الأبعاد التكنولوجية للعولمة:

- اتساع الفجوة بين دول الشمال و الجنوب في المجال التكنولوجي.
- أفرز التقدم التكنولوجي ذاته استحداث أنواع جديدة من السلع و ازدياد الاحتياجات المعيشية.
- تنوع و تعدد المنتجات و السلع و جودتها.
- التخصص الإنتاجي بين الشركات و الدول.

<sup>25</sup> عاطف السيد: المرجع السابق، ص 64.



ز- الأبعاد العسكرية للعولمة:

- التحالفات العسكرية مثل الحلف الأطلسي.
- الهيمنة العسكرية المطلقة للولايات المتحدة الأمريكية.
- محاولة الإخلال بالتوازن الإستراتيجي العالمي.

ح- الأبعاد السكانية للعولمة:

- سهولة و انسيابية تنقل الأفراد و ارتفاع معدلات السياحة و الهجرة.
- الزيادة السكانية لدى دول الجنوب نتيجة النمو الديمغرافي المتسارع و هذا عكس دول الشمال.
- نظرة الغرب ذات النزعة الاستعلائية العنصرية إلى الزيادة السكانية لدول الجنوب.
- تنامي الاتجاهات المعادية للمهاجرين خاصة لدى الجماعات الإثنية و العنصرية في دول الشمال.

ط- الأبعاد البيئية للعولمة:

- التفوق التكنولوجي الهائل و ما أحدثه من آثار سلبية على البيئة.
- القضايا البيئية أخذت بعدا عالميا إذ أن مشاكلها أصبحت تمس مختلف الدول.
- الآثار السلبية لسياسات البيئة على العولمة.
- الجهود العالمية للحفاظ على البيئة و الاستغلال الأمثل و العقلاني لمواردها.

ي- الأبعاد المعرفية للعولمة:

أفرزت العولمة أبعادا عميقة على المعرفة من خلال غاياتها و مناهجها و أساليبها و أدواتها، كما أثرت على مجالات المعرفة خاصة المعرفة السياسية و لاسيما مجال دراسة العلاقات الدولية سواء من حيث المادة، المنهج أو مجالات الاهتمام<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> ممدوح محمود منصور: مرجع سابق، ص 154.





ثامنا: خصائص العولمة:

تمتاز العولمة كظاهرة ممتدة الأبعاد بجملة من السمات و الخصائص هي:

1- سيادة آليات السوق و السعي لاكتساب القدرات التنافسية: و تعد من أهم ما يميز العولمة و هي سيادة آليات السوق و اقترانها بالديمقراطية و اتخاذ القرارات في إطار التنافسية من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية و تعدد الاتصالات و المواصلات و المعلومات، و تعميق تلك القدرات المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و بأحسن جودة و بأعلى إنتاجية، و البيع بسعر تنافسي. إلا أن سيادة آليات السوق مغشوشة و تخضع للسيطرة و هيمنة الدول الكبرى التي تستغلها لخدمة مصالحها الواسعة.<sup>27</sup>

2- ديناميكية مفهوم العولمة: يعد مفهوم العولمة مفهوما مرنا يحظى باهتمام لدى ميادين عدة كالسياسة، الاقتصاد، الاجتماع و الثقافة.

- تزايد الاعتماد على الاقتصاد المتبادل: و يعني هذا تحرير التجارة الخارجية، و حرية انتقال رؤوس الأموال، و قد ترتب على هذا زيادة درجة الاعتماد الاقتصادي المتبادل ظهور آثار عديدة منها:

- زيادة درجة التعرض للصدمات الاقتصادية الوافدة من الخارج.

- سرعة انتقال الصدمات الاقتصادية عبر أنحاء العالم.

- دور التجارة الدولية كعامل محدد من عوامل النمو.

- زيادة درجة التنافسية في الاقتصاد العالمي.

4- دخول أنماط جديدة على تقسيم العمل الدولي: و مرد ذلك إلى تعاضم أدوار الشركات المتعددة

الجنسيات، و من هذه الأنماط نجد:

- تقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة.

- تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة.

<sup>27</sup> عبد المطلب عبد المجيد: العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 50.



5- الشركات المتعددة الجنسيات: حيث أصبحت هذه الشركات تسيطر على مصادر التمويل الدولية، و تستحوذ على نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي العالمي، و تسيطر على مختلف التعاملات التجارية، فهي دول داخل دول إذ كثيرا ما تمارس ضغوطا على دول بأكملها.

6- دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة: و تتمظهر هذه المؤسسات في:

- صندوق النقد الدولي و هو يتحكم في النظام النقدي للعولمة و في إدارته.

- البنك الدولي و يتحكم في النظام المالي العالمي.

- المنظمة العالمية للتجارة و تتحكم في التجارة العالمية.

7- التكتلات الإقليمية الدولية: مثل الاتحاد الأوروبي، دول الكومنولث، اتحاد الدول الإفريقية، دول

الخليج، ...<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> محمد مفداي: العولمة رقاب كثيرة و سيف واحد، ط 2، المؤسسة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص 75-80.

## الفصل الثاني

# ماهية العولمة الاقتصادية

الفصل الثاني: ماهية العولمة الاقتصادية.

أولاً: تعريف العولمة الاقتصادية.

ثانياً: أهداف العولمة الاقتصادية.

ثالثاً: مظاهر العولمة الاقتصادية و إرهاباتها.

رابعاً: أدوات العولمة الاقتصادية.

خامساً: العولمة الاقتصادية وآثارها الإيجابية و السلبية.

### أولاً: تعريف العولمة الاقتصادية:

أ- اصطلاحاً: أورد الدارسون و الباحثون في المجال السوسيو-اقتصادي و السوسيو-إداري دملة من التعاريف لمفهوم العولمة الاقتصادية و نذكر منها التالي:

عرفها "محمد الأطرش" بأنها: «اندماج أسواق العالم في حقول التجارة و الاستثمارات المباشرة و انتقال الأموال و القوى العاملة و الثقافات و التقانة ضمن إطار من رأسمالية الأسواق الحرة».<sup>29</sup>

و يعرفها "بول سويزي" بأنها: «صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة و التوزيع و التسويق و التجارة إلى دائرة عولمة الإنتاج الرأسمالي مع عولمة رأس المال الإنتاجي و قوى و علاقات الإنتاج الرأسمالية، مما يؤدي إلى إخضاع العالم كله إلى التطاير الرأسمالي تحت قيادة و هيمنة و توجيه القوى الرأسمالية العالمية و المركزية و سيادة نظام التبادل الشامل و المتميز لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة».<sup>30</sup>

كما يقصد بالعولمة الاقتصادية أيضاً: «نشر القيم الغربية في مجال الاقتصاد مثل الحرية الاقتصادية و فتح الأسواق و ترك الأسعار للعرض و الطلب، و عدم تدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي، و ربط اقتصاد الدول النامية بالاقتصاد العالمي، و تعكس هذه الظاهرة زيادة حركة رؤوس الأموال، و تفسح المجال و اسعاً أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال».<sup>31</sup>

أما محمد "مصطفى عمر" فيرى أن العولمة الاقتصادية هي: «تحول العالم إلى منظومة من العلاقات الاقتصادية المتشابكة التي تزداد تعقيداً لتحقيق سيادة نظام اقتصادي واحد يتبادل في العالم الاعتماد على بعضه الآخر في كل من الخامات و السلع و المنتجات و الأسواق و رؤوس الأموال و العمالة و الخبرة، حيث لا قيمة لرؤوس الأموال من دون استثمارات و لا قيمة للسلع دون أسواق تستهلكها».<sup>32</sup>

من خلال التعاريف السالفة الذكر نخرج بالتعريف التالي:

<sup>29</sup> محمد الأطرش: حول تحديات العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، العدد 2600، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، أكتوبر، 2000، ص 09.

<sup>30</sup> محمد نبيل الشيمي: العولمة و الأزمة الاقتصادية العالمية، الحوار المتمدن، موقع إلكتروني، العدد 2533، 2009/10/21.

<sup>31</sup> علي عقلة عرسان: الأسبوع الأدبي، دمشق، العدد 602، 1998/03/14، ص 19.

<sup>32</sup> أحمد مصطفى: إعلام العولمة و تأثيرها في المستهلك، في سلسلة كتب المستقبل العربي (24)، ط 2، 2004، ص 163.



ب- إجرائيا:

«العولمة الاقتصادية ما هي إلا مرحلة امتدادية للنظام الرأسمالي، فهي حلقة من حلقاته، و ما يمكن الإشارة إليه هو أن هذه الحلقة الاقتصادية تعد الأكثر اكتمالا من الثقافة و السياسة، و الفضل في ذلك يرجع إلى الاتفاقيات الدولية و المنظمات العالمية و الشركات المتعددة الجنسيات و الثورة التكنولوجية».

### ثانيا: أهداف العولمة الاقتصادية:

إن الحديث عن أهداف العولمة يقودنا إلى قضية جوهرية تتمثل في أوجه النظر إليها، بمعنى أن هناك مقاربتين مختلفتين الأولى تصب من خلال أنها تؤيد العولمة و الأخرى تعارضها. و عليه و في هذا السياق، فإننا نصوص الأهداف حسب مؤيدي و معارضي العولمة الاقتصادية.

#### أ- أهداف العولمة وفق طرح مؤيديها:

- تعد مفيدة و إيجابية من ناحية أنها تفتح أفقا كبيرة للنمو الاقتصادي محليا و دوليا بسبب فرص الاستثمار التي تهيئها.

- تساهم في انتعاش الاقتصاد العالمي بفضل زيادة حجم المبادلات التجارية.

- عولمة الاقتصاديات العالمية و صبغها بالرأسمالية حيث تعمل على تقارب وجهات النظر و كذا تحرير أسواق التجارة و رأس المال.

- تساهم في حل المشكلات الإنسانية المشتركة كحظر انتشار أسلحة الدمار الشامل و المخدرات و قضايا البيئة.

#### ب- أهداف العولمة وفق طرح معارضيها:

- هيمنة الدول الرأسمالية على الاقتصاد العالمي عن طريق الشركات المتعددة الجنسيات و البنك الدولي و صندوق النقد الدولي و منظمة التجارة العالمية، و فرض توسيع النظام الربوي، و ربط الاقتصاديات المتخلفة باقتصاديات الدول الرأسمالية.

- السيطرة على الدول النامية و الاستغلال اللاعقلاني لمواردها الطبيعية و ثرواتها بل حتى العمل على القضاء على هويتها الوطنية.

- إضعاف المؤسسات الاقتصادية للدول النامية من خلال إغراق أسواقها المحلية بالمنتجات المستوردة و منافستها في عقر دارها.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> أحمد عبد العزيز و آخرون: العولمة الاقتصادية و تأثيرها على الدول العربية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 86، 2011، ص 67.

### ثالثا: مظاهر العولمة الاقتصادية و إرهاباتها:

تتجلى ملامح و إرهابات العولمة الاقتصادية من خلال ما يلي:

**1- تزايد التبادل التجاري الدولي في السلع و الخدمات:** حيث أشارت إحصائيات 1998 أن صادرات السلع تزايدت بنسبة 06 % سنويا، و الإنتاج الإجمالي العالمي تضاعف بنسبة 3.7 % سنويا، أما السلع الصناعية فقد تضاعفت 17 مرة و هذا بين سنوات (1948-1997).<sup>34</sup>

**2- الاندماج المالي:** نمو أسواق النقد و الرسايل، إضافة إلى زيادة المعاملات المالية العابرة للحدود، هذا أدى إلى أن العولمة المالية فرضت نفسها بواسطة اندماج أسواق الأوراق المالية و التأمين و فعاليات المصارف العابرة للقارات، و تحرير تجارة الخدمات المصرفية، و انتشار العمليات المصرفية الإلكترونية.<sup>35</sup>

**3- تدفق رؤوس الأموال و الاستثمارات:** و هذا من خلال تدفق رؤوس الأموال بين الدول مما أدى إلى تحول الدول الصناعية الرأسمالية و التنافس لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة عن طريق توفير ضمانات و إحلال المناخ الاستثماري المناسب و تقديم الحوافز و المزايا و التسهيلات.<sup>36</sup>

**4- اندماج الأسواق العالمية:** حيث زادت وتيرة اندماج الأسواق و السلع و الخدمات و رؤوس الأموال في الأسواق العالمية بسبب انخفاض التعريفات الجمركية.

**5- إستراتيجية خطة التنمية:** و تتمظهر من خلال أن التنمية المنشودة من ذي قبل كانت تعتمد على التمويل الذاتي و المحلي، لكن اليوم أصبحت تعتمد على الاستثمارات الخارجية و التي تمثلها الشركات المتعددة الجنسيات و هذا ما أدى إلى عجز مزمن في موازين المدفوعات و تفاقم أزمة الديون في العالم الثالث و إهمال الأوضاع الاجتماعية و الثقافية لدول العالم الثالث.

**6- سياسة التحرر الاقتصادي:** و يتجلى ذلك من خلال منظمة الجات التي تقضي بإنشاء منظمة التجارة العالمية هدفها تحرير التجارة الدولية، مما أدى إلى انفتاح الأسواق و السلع و الخدمات و سهل

<sup>34</sup> World Trade organization: Globalization and Trade, Annual Report, 1998, WTO, Geneva, Switzerland, p. 33.

<sup>35</sup> سيد حسين مير جليلي : العولمة المصرفية و مستلزماتها في العمليات المصرفية في إيران، مجلة تامة مفيد، مجلة فصلية جامعية، جامعة المفيد، رقم 31، أبان 1981، قم، إيران، ص 54-65.

<sup>36</sup> رمزي زاكي : ظاهرة التدويل في الاقتصاد العالمي و آثارها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993، ص 15.





اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي، مما قلص نفوذ الحكومات و الدول الخاضعة لتخفيض الحواجز الجمركية.<sup>37</sup>

**7- التأثير على الدول النامية:** إن من آثار العولمة على الدول النامية هو افتقار الدول للإمكانيات التقنية و التكنولوجيا الاقتصادية التي تؤهلها لخوض مغامرة المنافسة، و هذا ما انجر عنه ضعف مؤسساتها الاقتصادية في مجابهة الشركات المتعددة الجنسيات الذي أدى في نهاية الأمر إلى الاقتصار على كونها مستهلكا للإنتاج.

**8- التقدم التكنولوجي في مجال وسائل الاتصال:** حيث بلغة الدول المتقدمة أشواطاً كبيرة في مجال استخدام وسائل الاتصال و هذا ما عاد بالفائدة حين تم استخدامه في تسيير مؤسساتها الاقتصادية، في حين أن الدول النامية لم تستفد من هذه التكنولوجيا بالشكل الكافي.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> عبد الإله بلقرين: العولمة و الهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة؟، ندوة مقدمة لندوة العرب و العالم، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 18-20/12/1997، مجلة المستقبل العربي، العدد 229، آذار 1998، ص 97.

<sup>38</sup> عبد المنعم محمد الطيب، حمد النيل: العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية، الخرطوم، السودان، بحث منشور على الإنترنت.



رابعاً: أدوات العولمة الاقتصادية:

**1- المنظمات الاقتصادية الدولية:** و تكمن هذه المنظمات في صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و اللذان يلعبان دورا كبيرا في إغراق الدول المستهدفة بالديون، حيث تولى صندوق النقد الدولي مهمة إدارة السياسة النقدية الدولية و تسهيل استقرار أسعار صرف العملات، أما البنك الدولي فقد اقتصت بإدارة السياسات المالية الدولية، ثم تأتي بعد ذلك منظمة التجارة الدولية سنة 1995، ليستكمل بها الإطار المؤسسي الدولي على الصعيد الاقتصادي و التي تعد أهم أدوات العولمة الاقتصادية التي كانت لها تداعيات كثيرة.<sup>39</sup>

**2- الشركات المتعددة الجنسيات:** و الغرض من إنشائها تدويل الاستثمار و الإنتاج و التجارة و الخدمات، و هذا ما انجر عنه سيادة أنماط عالمية في أسلوب الإنتاج و التسويق و الاستهلاك، و أخذت وسائلها تلعب دورا هاما في صياغة ثقافات استهلاكية شبه موحدة عالميا، كما تعد الشركات المتعددة الجنسيات المحور الرئيس التي تقوم عليه العولمة الاقتصادية خاصة أنها تتحكم في تدفقات و تحركات رؤوس الأموال و الأسهم العالمية، حيث في تقرير سنة 1970 وصلت سنة 1995 إلى 37000 شركة لها 200 ألف فرع في العالم، يعمل بها 75 مليون شخص و تدير سيولة نقدية قدرها 5000 مليار دولار عام 1995.<sup>40</sup>

**3- تداولية الأسهم و السندات و العملات:** و تتجلى هذه التداولية من خلال انتقال رأس المال من دولة لأخرى، و انتقال الأوراق و السندات بين مديري الشركات المتعددة الجنسيات، و قد يتم سحب تلك الأموال لمعاقبة الدول التي لا تلتزم بمعايير و شروط العولمة الاقتصادية و متطلباتها مما يتسبب في الأزمات الاقتصادية مثل الأزمة الاقتصادية لدول جنوب شرق آسيا سنة 1997.

**4- وسائل الاتصال الجديدة:** و تمثلها بالدرجة الأولى الإنترنت و ما توفره من معارف و معلومات و التي لعبت بدورها الترويج لأفكار العولمة.

<sup>39</sup> محمد الفرج الخضراوي: محاضرة بعنوان: منظمة التجارة العالمية و مستقبل التنمية الصناعية بالمملكة السعودية، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، 1999.

<sup>40</sup> عبد الواحد الغفري: العولمة و الجاب، مكتبة مديولي، القاهرة، 2000، ص 14.

5- التكتلات الاقتصادية الإقليمية و الدولية: و الغرض منها فرض سياسات اقتصادية رأسمالية على الدول النامية مثل: الاتحاد الأوروبي، منظمة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (النافتا) و التي تضم: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك و منظمة أسيان).

و ينظر إلى هذه التكتلات على أنها عولمة جزئية تقوم في إطار العولمة الشاملة، و في نفس الوقت تتبعها الدول المختلفة بهدف الموازنة مع مشكلات التكامل الكوني و الشروط التي يجب توافرها في مشاريع التكامل الإقليمي ما يلي:

- وجود خطة عمل مع تبيان أهداف و مراحل اكتمالها وخطواتها.
- إلغاء كافة القيود و الحواجز الجمركية و غير الجمركية.
- منح مزايا تعويضية للدول التي قد تتضرر جراء قيام المشروع.
- التزام الدول الأعضاء بتنفيذ التوصيات.

6- وسائل الإعلام: و يتجلى هذا من خلال الهيمنة الغربية على مختلف وسائل الإعلام حيث يركز على قضايا المستهلكين و زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية من خلال الأفكار التي يبثها من أجل الترويج لمنتجاته الاستهلاكية حتى تظل عملية الصناعة الغربية في حركة دائبة.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> عالسة مصطفى المنياوي: سلوك المستهلك: المفاهيم و الإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 159.

### خامسا: العولمة الاقتصادية و آثارها الإيجابية و السلبية:

أفرزت العولمة الاقتصادية آثار إيجابية و سلبية نوجزها الآتي:

#### أ- الإيجابيات:

- تحفيز الدول خاصة الدول النامية العربية على إعادة هيكلة اقتصادها لمواجهة التحديات التي تفرزها، و بالتالي العمل على تحسين مستوى المعيشة و رفع كفاءة التوظيف و استخدام الموارد المادية و البشرية عاميا.

- زيادة فرص العمل المتاحة بحيث أصبحت الوظائف لا تقتصر فقط على المستوى الداخلي.

- تعميق الاستفادة من التطورات التقنية الحديثة و هذا من خلال استعمال المكننة و التقانة في مجال الصناعة و التجارة و الزراعة.

- رفع معدلات النمو الاقتصادي إضافة إلى فتح فرص أكبر للاستثمار و استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية لزيادة حجم الاستثمارات.

- جودة المنتجات و الخدمات و انخفاض تكاليفها بفعل المنافسة.

- مشاركة القطاع الخاص في عملية التنمية.

- تنظيم الإجراءات الوقائية المناسبة ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة و التشجيع على البحث و التطوير و الحصول على التقنيات الحديثة و القضاء على البيروقراطية و الروتين و تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية.

- عصرنة الاقتصاد الوطني عن طريق تحديث و تطوير الأنظمة و التشريعات و تحسينها تبعا للظروف الحاصلة.<sup>42</sup>

ب- السلبيات: تتمظهر الانعكاسات السلبية للعولمة الاقتصادية خاصة على الدول العربية فيما يلي:

<sup>42</sup> عبد الله بلوناس: عولمة الاقتصاد: الفرص و التحديات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص



- تزايد تبعية الاقتصاد العربي للاقتصاد العالمي مما يدل على ضعف الأمن الاقتصادي بمختلف أنواعه بمعنى العجز عن التأمين الغذائي.
- تعرض الخزينة و الميزانية العامة للدول العربية إلى هزات و أزمات مالية و اقتصادية حادة بسبب خفض أو إلغاء التعريفة الجمركية على المواد المستوردة.
- المنافسة الشرسة التي تتعرض لها الاقتصاديات الوطنية كالسلع الزراعية و الصناعية و الخدمات و مجال الاتصالات و التوزيع و النقل و الخدمات السمعية البصرية مما أدى إلى زوال الصناعات المحلية غير القادرة على المنافسة.
- ارتفاع أسعار السلع الزراعية و الغذائية بسبب إلغاء الدعم الزراعي و انتهاء برامج الإصلاح الزراعي التي تبنتها "الجات" و هذا انعكس سلبا على ميزان المدفوعات.
- نقشي البطالة و زيادة عدد الفقراء و التخلف الاقتصادي و الجريمة المنظمة.<sup>43</sup>
- تشجيع الاستثمارات غير المنتجة.
- تصدير الصناعات الأكثر تلويثا للبيئة.
- رفع تكاليف إنتاج و توزيع بعض الصناعات التصديرية بسبب مواصفات الجودة و التغليف و شروط حماية البيئة.
- ارتفاع تكاليف إنتاج الصناعات المعتمدة على نقل التقنيات الحديثة بسبب المبالغة في تطبيق أحكام حماية حقوق الملكية الفردية، و من ثم رفع أسعار الكثير من المعدات المصنعة في الدول المتقدمة صناعيا و لاسيما الصناعات الكيماوية و الدوائية.
- انخفاض مساهمة التجارة العربية في مجال المبادلات التجارية العالمية.

<sup>43</sup> عصام المجالي: تأثير العولمة و تحرير التجارة على المنطقة العربية اجتماعيا و اقتصاديا، مجلة الإمارات اليوم، العدد 123، 08 يوليو 2000،



- تقيد السلطة المحلية في اتخاذ القرارات الاقتصادية المتعلقة بالسياسات التجارية، المالية، الزراعية، الصناعية و الأنشطة و الإجراءات المتعلقة بها، بحيث يجب أن تكون هذه السياسات متطابقة و منسجمة مع أهداف و مبادئ منظمات التجارة العالمية.
- تراجع دور الدولة في صنع القرار السياسي و تهميش دورها و هذا بسبب استمرار تعاونها مع الدول الصناعية بشكل انفرادي.
- الاستغلال اللاعقلاني للموارد الطبيعية للدول العربية خاصة النفط و هذا ما يؤدي لاستنزاف الثروات دون استغلالها في تفعيل التنمية.
- إفراز أضرار في حق العمال كظروف العمل غير المناسبة و كذا احتواء العمل النقابي بسبب القيود المفروضة مما يؤدي إلى قلة الحصول على خدمات للعمال.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> بيان بشأن العولمة و أثرها على التمتع بالحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية: اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، الدورة 18، سنة 1998، الوثيقة الصادرة عن الأمم المتحدة رقم 1999/22، الفصل السادس، 11 أيار 1998.



# الفصل الثالث

## ماهية التغيير التنظيمي

الفصل الثالث: ماهية التغيير التنظيمي.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.

ثانياً: أسباب و دوافع التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي.

رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي.

خامساً: فوائد التغيير التنظيمي.

سادساً: مجالات التغيير التنظيمي.

سابعاً: مراحل التغيير التنظيمي.

ثامناً: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي.



أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

أ- مفهوم التغيير:

1- التغيير لغة: التغيير اسم مشتق من الفعل غَيَّرَ بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوّله وبدّله.<sup>45</sup>

كما يعني حسب قاموس المعاني:<sup>46</sup>

.....

و قد ورد التغيير في القرآن الكريم في قول الباري عز و جل: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ) [الأنفال : 53]. أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين و الدنيا و يزيدها إذا ازدادوا له شكراً، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها و يغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، و لله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.<sup>47</sup>

و عليه فإن الآية توحى بوجود صنفين من التغيير: التغيير في الشيء و يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته و كينونته إلى شيء آخر تماماً. أما التغيير في الذات فيعني أن تظل الذات ذاتاً إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي كالأفعال و الانفعالات و التفكير.

2- التغيير اصطلاحاً: التغيير هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين الهوية و عملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن.<sup>48</sup>

و عرف حنا نصر الله و آخرون التغيير بأنه: «الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى».<sup>49</sup> و بالتالي، فإن التغيير هو خطة تستهدف الانتقال من وضع إلى وضع آخر عن طريق إدخال تغييرات كلية أو تعديلات جزئية.

<sup>45</sup> مجد الدين الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 1212.

<sup>46</sup>

<sup>47</sup> عبد الرحمان بن ناصر السعدي: تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفاء، ط 1، القاهرة، مصر، 2002، ص 183.

<sup>48</sup> Glenn Morgan And Andrew Sturdy: Beyond Organizational Change: Structure, Discourse And Power In UK, Financial Services, Macmillan Press. LTD, Great Britain, 2000, p 04.

<sup>49</sup> حنا نصر الله و آخرون: مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول و المفاهيم المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، ج 1، 1999، ص 90.

و ما تجدر الإشارة إليه هو أن التغيير يتداخل مع كل من التغيير و التطوير و التنمية، بحيث أننا سوف نحاول الإفصاح عن مدلول كل هذه المصطلحات من خلال الجدول التالي:

التغيير	التغيير	التطوير	التنمية

المصدر:

### ب- مفهوم التغيير التنظيمي:

وردت العديد من التعاريف لمفهوم التغيير التنظيمي نذكر منها الآتي:

يعرفه القريوتي بأنه: «إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و المفاهيم و الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة لتمكينها من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة و المتسارعة في البيئة المنظمة»<sup>50</sup>.

و عرفه سعيد ياسين عامر بأنه: «إحداث تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد و يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة و قدرتها على المشكلات و اتخاذ القرارات و التكيف الفعال مع البيئة المحيطة»<sup>51</sup>.

في حين يعرفه محمد بن يوسف بأنه: «إحداث تغيير في أهداف و سياسات الإدارة و في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين الأساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره فيه»<sup>52</sup>.

أما أحمد سيد مصطفى فيرى التنظيم بأنه: «جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره»<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2005، ص 129.

<sup>51</sup> سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفس، ط 2، القاهرة، 1998، ص 527.

<sup>52</sup> محمد بن يوسف النمرات العطيات: إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 54.

<sup>53</sup> أحمد سيد مصطفى: الأبعاد الثقافية و السلوكية لتنمية الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس، القاهرة، 1992، ص 221.



ج- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

**مفهوم إدارة التغيير التنظيمي Change Management:**

وردت عدة تعريفات لإدارة التغيير التنظيمي نذكر منها تعريف "Recordo" أن إدارة التغيير هي: «عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة و تنفيذها و تقييمها و كيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.<sup>54</sup>

فهذا يشير إلى أن التغيير و كيفية إدارته يستند إلى ضرورة وجود قيادة رشيدة تدرس البيئة الداخلية و الخارجية و هذا ما يؤكد تعريف "Harber" على أن إدارة و قيادة التغيير تتعلق بصياغة رؤية جديدة و نشرها و العمل بشكل مستمر للوصول إليها.<sup>55</sup>

كما يرى "محمد جاد الله بهجة كشك" أن إدارة التغيير: «هي مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على استعادة التوازن» و حسبه فإن العملية تبدأ بإدراكنا لحاجة التغيير، و تحليل هذه الحالة و العوامل التي أوجدتها، و ينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف و بيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات.<sup>56</sup>

**- التعريف الإجرائي:**

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نخرج بتعريف إجرائي لمفهوم إدارة التغيير، فهي: «عملية مخططة مسبقا تعد من طرف قيادة المنظمة، و التي من خلالها يتم صياغة رؤية تنبؤية و استشرافية و نشرها داخل المنظمة و بين جميع الفاعلين فيها».

<sup>54</sup> Recordo R. F.: "Overcoming Resistance Of Change" National productivity Review, Vol. 14, N:° 02, 1995, p. 19.

<sup>55</sup> Harber S. C.: "Leading Organizational Change in the 21<sup>st</sup> Century, Industrial Management, Vol. 40, N:° ..., 1998, p. 25-30.

<sup>56</sup> محمد جاد الله بهجة كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 1999، ص 126.

### ثانيا: أسباب و دوافع التغيير التنظيمي:

تتباين أسباب و دوافع التغيير التنظيمي بطبيعة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة كالمغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية و التكنولوجية، و كلها تتفاعل لتجعل المؤسسة في محك الضرورة الملحة للتغيير. و يمكن تصنيف أسباب و دوافع التغيير التنظيمي إلى قسمين: أسباب داخلية و أسباب خارجية.

#### أ- الأسباب الداخلية:

و تمتاز بكونها أقل حدة من الأسباب الخارجية و نذكر منها ما يلي:

##### أ-1- إدراك المديرين و وعيهم بالتغيير:

بما أن الإدارة لها سلطة اتخاذ القرار فإن هذا يؤدي لا محالة إلى إحداث تغيير بمبادرة ذاتية من الفاعلين على إدارة المنظمة، فمثلا يمكن للإدارة أن تعمل على تحسين جودة منتوجها عن طريق إدخال أساليب و تقنيات تكنولوجية حديثة.

##### أ-2- زيادة طموحات و حاجات العمال:

إذ تلجأ المنظمة إلى التغيير نظرا لتطور حاجات و طلبات العمال بالمؤسسة، هنا تعمل على تغيير الأوضاع لأجل تلبية احتياجات مواردها البشرية.

##### أ-3- نمو المؤسسة و تطورها:

تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها لأجل نمو التطور و مواكبة مختلف التطورات و المستجدات الحاصلة على المستوى الداخلي و الخارجي.

#### ب- الأسباب الخارجية:

و تتمظهر الأسباب الخارجية من خلال التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية، و تتجلى في الآتي:

### ب-1- التطور التكنولوجي و الثورة الرقمية:

في هذه الحالة ضرورة التغيير أكثر من واجبة و هذا استجابة للتطور الكبير في وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي بالضرورة إلى الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة لأجل زيادة الإنتاجية و تحسين نوعيتها.<sup>57</sup>

### ب-2- التغيير في ظروف السوق:

نظرا لزيادة نسب الاستهلاك و نموه و الرغبة الدائمة لدى المستهلك في الحصول على منتجات ذات جودة من أجل تلبية رغباته الدائمة فهذا جدير بالمؤسسة أن تعتمد على التغيير التنظيمي كبديل لاستمرارها و بقائها في السوق، و بالتالي فهي تطور أنشطتها و تعيد هيكلة مصالحها بغية تغطية الطلب المتنامي للزبائن و المجتمع.

### ب-3- ازدياد حدة المنافسة:

تعد المنافسة القائمة على أسس تقليدية و المتمثلة في سلم الأسعار و المنتجات غير كفيلة بجعل المؤسسة تتبوء مراتب تقدمية لذا وجب على القيادة الإدارية للمنظمة إدخال التكنولوجيا الحديثة و كذا استعمال قنوات أخرى للتوزيع و الإنتاج، و هذه تعد بمثابة بدائل للمنظمة لكسب رهان فعاليتها التنظيمية و المنافسة.

و عليه فإن أسباب التغيير التنظيمي تتجلى في عدم الرضا عن الوضع المالي للمنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي مما يحتم ضرورة التغيير.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

<sup>58</sup> المرجع نفسه: ص 66.



### ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي:

لتكون أهداف التغيير التنظيمي ناجعة و واضحة و سهلة المنال يجب أن تصاغ في أجندة مدروسة مسبقاً تحدد خارطة التغيير متضمنة أهم أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:

✓ توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و المؤشرات الداعية للتغيير كالتركيز على الجوانب الإنسانية في عملية التغيير.

✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.

✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ إشراك الجميع في عملية التغيير.

✓ الاستفادة من خبرة قادة التغيير و خططهم و تبنوآتهم الاستشرافية المستقبلية.

✓ العمل على تسهيل عمليات الاتصال و نقل المعلومات و سرعة انسيابها بين المصالح و جميع

النقاط الفاعلة.

✓ تقويم المناخ الثقافي في المنظمة و بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد و فرق العمل لأجل

تقبل أفكار التغيير.

✓ إرساء ثقافة تنظيمية واعية و على استعداد لمواجهة التطورات و الأحداث غير المتوقعة جراء

إطلاق دعوة التغيير و الكشف عن الصراع الذي قد يحدث و كيفية إدارته و توجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

✓ توضيح مبررات التغيير و دواعيه و بيان العوائد المنتظرة منه بأسلوب عقلائي مدروس<sup>59</sup>.

زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لأجل إنجاز الأهداف

العامة.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> غول فرحات: دور إعادة الهندسة كأسلوب التغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة و تحليل تجارب وطنية، ماي 2011، الجزائر، متوفرة في الموقع:

[Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/783102.16/082017.11:03](http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/783102.16/082017.11:03).

<sup>60</sup> خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير- التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.



#### رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي:

هناك نوعان من التغيير التنظيمي هما:

##### 1- التغيير المخطط:

و هو عبارة عن اتفاق مسبق بين جميع الأطراف في المؤسسة على إجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات و تحليلها و طريقة تطبيقها و متابعة أثارها، و التدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، و تتبع خطة واضحة و يسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفاً، كما يتم بفعالية و نابع عن قصد إداري.<sup>61</sup>

و بناء على هذا فإن المؤسسات التي تتأشد الريادة و المنافسة باختلاف أبعادها و يجب أن تتوفر على رأس مال بشري و قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات لاستشراف المستقبل أي بمعنى إحداث التغيير و صناعته يتوقف على تحديد ما يصبون عليه من أهداف و رغبات بتحويلها إلى حقيقة واقعة و الحرص الدائم على مواجهة المواقف و الظروف التي تمتاز بالاستمرارية، فالتغيير مزيج من الإجراءات الوقائية و المتوازنة التي يجب أن تجمع بين الأمدين الطويل و القصير.

##### 2- التغيير العشوائي:

و هو الذي يكون غير مبني على خطة أو اتفاق مسبق و هذا ما يشير إليه "موسى اللوزي" حيث يعرفه بأنه: «التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف»<sup>62</sup>. و منه فهو عملية تلقائية عشوائية تقوم بها المؤسسات كردود أفعال أو إجراءات انفعالية لمعالجة حالات طارئة أو مختلف الأزمات التي تصيب المؤسسة أو المنظمة، و كثيراً ما يسفر هذا التغيير عن نتائج غير مطلوبة و غير مرغوب فيها لأنها كثيراً ما تضر بالمؤسسة.

<sup>61</sup> عبد الكريم أحمد الخزامي: المؤسسات و التغيير بين المدير و الخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1988، ص 159.

<sup>62</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص 234.



### خامسا: فوائد التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي فوائد تتجلى في الآتي:

#### 1- التعامل مع الأحوال الطارئة Dealing With Contingencies:

و نعني بذلك مختلف الأحداث التي تقع للمنظمة أثناء عملها، مما يتوجب عليها التردد و الاستعداد لها عن طريق التخطيط المسبق كالتغيرات التكنولوجية التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية. و بالتالي فإن التغيير التنظيمي هو الكفيل باتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب.

#### 2- الحصول على المزايا التنافسية Gaining Competitive Advantages:

تتجلى فائدة التغيير التنظيمي في كونه المصدر الرئيسي لاستخدامه الميزة التنافسية للمنظمة بحيث يمكن المنظمة من القدرة على زيادة القيمة من مواردها المتاحة.

#### 3- إدارة التنوع Managing Diversity:

التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد و العملاء و الثقافات و القيم أمرا سهلا، و هو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود في جميع آراء متنوعة و مختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.<sup>63</sup>

#### 4- التشجيع على الكفاءة و السرعة و التطور Promoting Efficiency, Speed And Innovation:

#### :Innovation

حيث في ظل بيئة تنافسية تتمكن المنظمة من القدرة على المنافسة و سرعة الاستجابة و التطور المستمر للعمل و كذا مختلف التصرفات السائدة بالمنظمة.

و عليه فإن التغيير التنظيمي يلجأ إليه في حالة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، كما نشير إلى نقطة مفادها أن التغيير التنظيمي له أشكال متعددة، و لهذه الأشكال منافع نوجزها في الآتي:

منافع الكفاءة- منافع الفعالية- المنافع التحويلية.

<sup>63</sup> حسن محمد أحمد، محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي، المصادر، الإستراتيجيات، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر،





و الجدول الآتي يلخص منافع التغيير التنظيمي و كذا الجهات المستفيدة منه:

كامل المنظمة	الوحدات الوظيفية	الأفراد	المستخدمون منافع التغيير
توسيع و زيادة حدود العمل	آلية العمليات	تنميط و ميكنة النشاط	زيادة الكفاءة
ترقية خدمات	الترقية و التطوير	تطوير العمل	زيادة الفعالية
تطوير منتجات	إعادة تعريف الوظائف	توسع دور الفرد	المنافع التحويلية

المصدر: حسن محمد أحمد، محمد مختار: مرجع سابق، ص 53.

### سادسا: مجالات التغيير التنظيمي:

يتجلى التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

#### 1- التغيير على مستوى الإستراتيجيات:

و هذا من خلال تطوير الإستراتيجيات و تنويعها عن طريق حشد الجهود و الطاقات و كسب الدعم و التأييد للتغيير التنظيمي، و إجراء التغييرات و التعديلات في الإستراتيجيات ضرورة لا مناص منها لتحقيق التوازن و التوافق بين المنظمة و البيئة المحيطة بها.

#### 2- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

تلجأ المنظمة إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة حيث يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة الخارطة الوظيفية، إعادة تحديد المسؤوليات، إعادة توزيع الوظائف و ذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.<sup>64</sup> و عليه فإن هذا التغيير يدور حول الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما.

#### 3- التغيير على مستوى أنماط القيادة:

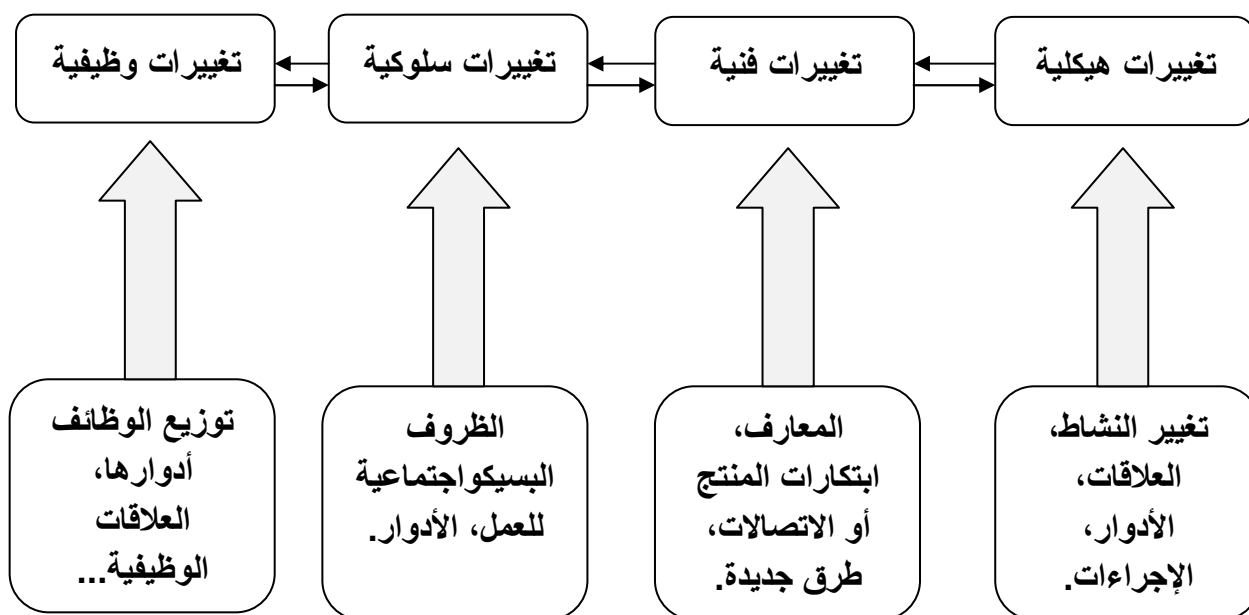
يعنى به الحركة التي تقوم بها إدارة المنظمة من خلال تنصيب أو إقالة أو توكيل مهام و أدوار إدارية لأطراف أخرى. و تتمظهر أنماط القيادة في النمط الأتوقراطي و النمط الديمقراطي، بمعنى أن المؤسسة تحاول من أجل إنجاز عملية التغيير إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد عن طريق مدخل السلطة الفردية أو مدخل المشاركة او مدخل التفويض.

#### 4- التغيير على مستوى الثقافة:

طالما أن الثقافة مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة فإنها تلجأ إلى إعادة توجيه سلوك العاملين و حل مشكلاتهم، بمعنى محاولة صياغة ثقافة تنظيمية جديدة تتناسب و أهداف المنظمة و عملية التغيير المستهدفة. و لتوضيح مجالات التغيير نعلم الشكل التالي:

<sup>64</sup> خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 102.





المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص 54.

### سابعا: مراحل التغيير التنظيمي:

لإدارة التغيير التنظيمي يجب المرور بخمس مراحل أساسية تتمثل في التالي:

#### 1- المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص:

تكون المنظمة بحاجة للتغيير في حالة معاناتها من مشاكل سواء مشاكل داخل المناخ التنظيمي أو في البيئة الخارجية المحيطة بها، و بالتالي على المنظمة القيام بدراسة تحليلية معمقة، كما تقوم أيضا بالتدقيق لغرض تشخيص المشكل، و من ثمة تنطلق في عملية التغيير أو التطوير التنظيمي وفق الأبعاد التالية: مواردها البشرية، نظم العمل، معدات و تسهيلات العمل. و منه فإن الدراسة التشخيصية تهدف إلى التطوير التنظيمي لأجل مواجهة التغيرات و إحداث التغيير المطلوب، و يجب على إدارة المنظمة أن تلامس المحاور الثلاث من خلال مثلا: الأدوار و المسؤوليات التي يمارسها كل فرد في المنظمة، و كذا مدى ارتباط هذا الأدوار و المسؤوليات بباقي الأفراد و كذا الموقع التنظيمي الذي يشغله الفرد، أيضا موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة و ما هي المعوقات التي تعترض العمل، كل هذه النقاط يجب أن تدرس لغرض تحديد المشكل بدقة لأن التشخيص الجيد يمثل نصف العلاج.

#### 2- المرحلة الثانية: مرحلة البحث و التحري:

تصل المنظمة فيها إلى نقطة مهمة تتمثل في اعترافها بالتغيير كضرورة ملحة، و من ثمة فإنها تعمل على جمع المزيد من المعلومات و تقصي الحقائق و النظر إلى وضعها و تحليل النظام الحالي و العمل على عقد الاجتماعات، و بالتالي فهو يطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحري و الحكمة.<sup>65</sup>

#### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط و الإعداد و التنظيم المسبق:

في هذه المرحلة يتم التخطيط و الإعداد و التنظيم و التنسيق و القيام بعقد اجتماعات من أجل التشاور و السؤال و الاستشارة و الاستشارة بحيث يتم طرح مختلف التساؤلات و الإجابة عليها. مثلا: ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟ ما هي التكلفة المادية و الزمن المتاح و المكان المتاح و التسهيلات المتاحة و غير المتاحة و النظم و التنظيمات التي تحتاج إلى تعديل و المجال الزمني الكافي؟ كل هذا التساؤلات تعبر عن خطة التطوير من خلال الأفراد، المعدات و التسهيلات، النظم و الأنظمة المعلوماتية المبنية على

<sup>65</sup> خضر مصباح الطيطي: مرجع سابق، ص 114.



الحاسوب، التكلفة، الفترة الزمنية، أساليب المراجعة وفقا لأجندة الخطة الموضوعية. و في هذا السياق فعلى القيادة العليا في المنظمة أن تعمل على وضع خطة محكمة من أجل تنفيذ عملية التغيير، و هذه الخطة لابد أن تتم على أسس و مبادئ هي:

- أن تكون الخطة محكمة و محددة و مكتوبة و قابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف و الإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدات الإنتاج.
- أن تكون الخطة ذات مسافة زمنية محددة.

#### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ و التطبيق:

فيها يتم التنفيذ الفعلي لخطة العمل حيث يراعى فيها التجسيد التدريجي للخطة بغرض حدوثها بشكل سلس و هذا لأجل تفادي المقاومة المعلنة خاصة و أن التغيير لدى بعض الأطراف يشعرهم بالخوف لأنه قد يمس مصالحهم الخاصة. و ما تجدر الإشارة إليه هو أن التغيير يجب أن يعتمد على قواعد أساسية تتمثل في شرح مفصل لخطة التغيير و الفوائد المرجوة منه سواء للأفراد أو المنظمة.

- المشاركة و التنسيق بين أفراد المصالح.
- الاتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير.
- التدريب و تنمية المهارات.<sup>66</sup>

#### 5- المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة و التدقيق و الصيانة:

و يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه و التأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، كما يمكن في هذه المرحلة مراجعة الخطة في المراحل السابقة، حيث أنه كلما كانت الأهداف محددة بدقة

<sup>66</sup> خضر مصباح الطيطي: مرجع سابق، ص 118.



كلما كانت عملية المتابعة ممكنة و خاضعة للقياس، و في جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير و التغيير على أسس المتابعة و من أمثلة ذلك ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال معدلات الأداء و معدلات الغياب و معدلات دورات العمل و معدلات الإصابات و مؤشرات الشكاوي ... إلخ.

- متابعة أداء التسهيلات و المعدات: و ذلك من خلال قياس حجم الإنتاج و ما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف و المرتجع، حركة المخزن الراكد، ... إلخ.

- معدل أداء النظم و التنظيمات: و ذلك من خلال كفاءة و فعالية و تكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات و اتخاذ القرارات، ... إلخ.<sup>67</sup>

كما أورد "كيرت ليفن Kurt Lewin" ثلاث مراحل تمر بها عملية التغيير التنظيمي و هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد:

**1- مرحلة إذابة الجليد:** تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة و إلغاء القيم و العادات و السلوكيات الحالية للأفراد و تحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعلهم غير مقاومين بمعنى إكسابهم الدافعية للتغيير من خلال الاتجاهات، السلوكيات، المهارات، المعارف، ...

**2- مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليباً و أفكاراً و مهارات و معارف جديدة و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الفرد قد رضي بالتغيير الفعلي سواء في الواجبات أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، و يشير "ليفن" إلى عدم التسرع في هذه المرحلة لتفادي مقاومة التغيير.

**3- مرحلة إعادة التجميد:** و فيها يتم دمج القيم و السلوكيات و المهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية، و تهدف هذا المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> خضر مصباح الطيطي: مرجع سابق، ص 119.

<sup>68</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 71.



### ثامنا: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي قديمة و حديثة في نفس الوقت، فهي تعيشها المنظمة بشكل مستمر نظرا للتغيرات الخارجية و الداخلية التي تؤثر على المؤسسة، فهي لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث المنجزة على المنظمة، و لم تعط لها أهمية بالغة إلا في الآونة الراهنة، إذ يرى بعض الباحثين أن التتويج بالاستقلالية في الطرح لموضوع التغيير التنظيمي جاء نتيجة ارتباط موضوع التغيير بتسيير الموارد البشرية في المنظمات.<sup>69</sup>

و قد جاءت المقاربات النظرية لتفسير ظاهرة التغيير في المنظمات وفق المراحل التالية: مرحلة النمو و التكيف، مرحلة الزوال و التحول، مرحلة التعلم و التطور.

### أولا: المرحلة الأولى: النمو و التكيف:

و تبدأ هذه المرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية منتصف التسعينات، حيث في هذه الفترة عرف الاقتصاد ازدهارا و انتعاشا كبيرين، حيث كان ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه التطور التنظيمي، و كان يعرف النمو و التكيف بالتقدم، حيث ظهرت نظريات في هذه الحقبة التاريخية تفسر ظاهرة التغيير: نظريات النمو، نظرية دورة حياة المنظمات، النظرية الظرفية، التطوير التنظيمي.

### 1- نظريات النمو Les Théories de La Croissance من روادها "Haire Penrose":

يرى هؤلاء أن النمو حالة طبيعية في حياة المؤسسات و هو ناتج عن انشغال المسيرين الدائم بتنظيم الأرباح، و يركز على توفير مواد التسيير، كما يفسر على أساس الزيادة التدريجية في حجم المنظمة، و ما يمكن أن تدخله هذه الزيادة من تعديلات في الهيكل التنظيمي.

في هذه الحالة يظهر لدى الأفراد اتجاهان أساسيان هما:

- صورة إيجابية عن النمو: فهم يرون أنه يمنح لهم فرصا جديدة لتلبية رغباتهم و احتياجاتهم.

<sup>69</sup> Dallevallée E: Changement Organisationnelle Et Gestion Des R. H. Dans Un Ouvrage Collectif " Les Ressources Humaines" sous la direction de weiss D. Ed d'organisation, Paris, 1999, pp 527-554.

- صورة سلبية: إذ يرون ان التغيير الناتج عن عمليات النمو يهدد الاستقرار الوظيفي، مما يجعلهم يقاومون التغيير.<sup>70</sup>

## 2- نظرية دورة حياة المنظمات La Théorie Du Cycle De Vie Des Organisation و

من أهم روادها "موور 1959 Moore و وايت 1961 Whyte: اهتمت بتطور الهيكل التنظيمي باعتباره كائنا حيا، فالمنظمة حسب هذه النظرية كائن حي و النمو كظاهرة طبيعية يلائم منطقتها الداخلي، حيث أن المنظمة تتدرج في التعقد إذ تمر من مرحلة المقاومة (منظمة صغيرة و مركزية) إلى مرحلة النضج أين تمتاز بالتنوع و اللامركزية، إذ يشير "حسين محمود رحيم" إلى أن الخبراء يلعبون دورا يختلف من مرحلة إلى أخرى و يزدهر دورهم خلال مرحلة النمو حيث تتحقق اللامركزية و تفرض ضرورة تفويض السلطة.<sup>71</sup>

و ما يعاب على هذه النظرية حسب "Deners C. H. 1999" النقائص التالية:

- تركز هذه النظرية على مسألة التغيير التنظيمي، و بالتالي على المسير أن يلعب دورا مهما في عملية تسهيل الانتقال من مرحلة إلى أخرى، غير أن عملية التغيير التدريجي لم تكن محل دراسة و تحليل من قبل منظري هذه النظرية.

- هذه النظرية لم تبرهن على صحة وجود قوانين تحكم تطور المنظمة و أن هذه القوانين إلى تجزئة آلية لمراحل التطور.

- هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار مرحلتي انحدار و موت المنظمة في دورة حياتها نظرا لأن الواقع الاقتصادي في تلك الفترة يوفر فرص الازدهار و النمو للمؤسسات.

- إضفاء الصفة البيولوجية البحتة للمنظمات و كأنها تملك قانونا وراثيا له قدرات حتمية، جعل من أصحاب النظرية يفرضون سيناريو واحدا يطور المنظمات، لكن أغفلوا أن لكل منظمة خصوصيات و سيناريوهات خاصة في عملية التطور و النمو.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> خليل محمد حسن الشماخ و خضير ناظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص 364.

<sup>71</sup> حسين محمود رحيم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 370.

<sup>72</sup> Deners C. H.: De La Gestion Du Changement à La Capacité De Changer, Dans Le vue Gestion, Vol 124, N 3, 1999, p. 139.



### 3- النظرية الظرفية *Les Théories De La Contingence* و أهم روادها *Burns* و

*1961 Stalker* و *1967 Thompson*: ظهرت في الستينات و تطورت في السبعينات، و هي نظريات للتكيف *Adaptation*. ترى هذه النظرية أن المنظمة نظام مفتوح و تحقيق البقاء و الأداء التنظيمي يتوقف على مدى انسجام خصائص المنظمة مع خصائص المحيط الذي تتعامل معه، و تركز هذه النظرية على العلاقة القائمة بين المنظمة و المحيط الخارجي بذلك، فدرجة نجاح المنظمة يقترن بمدى تكيفها و سلوكها مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية، بمعنى تأثير المحيط على سيرورة التغيير.<sup>73</sup>

فمسؤولية المسير تكمن في تحقيق تكيف المؤسسة ع ضغوطات المحيط، فالمحيط المستقر يتطلب هيكله مركزية و بيروقراطية في حين المحيط غير المستقر يتطلب هيكله لا مركزية و مرونة تشجع على الإبداع و المبادرة. بينما "Guilhon A." يرى ان هذه النظرية لم تعالج سيرورة التغيير بوضوح من ناحية طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، و أكدت فقط على ظاهرة التغيير و عدم الثبات و ظرفية المواقف، و إعطائها دورا كبيرا للمحيط الخارجي لتبرير ما يحدث داخل المنظمة، و بهذا فهي تعطي حرية ضئيلة للمسيرين في التصرف.<sup>74</sup>

### 4- نظرية التطور التنظيمي *Le Développement Organisationnel* و من أهم روادها

*Bennis* و *1969 Chin*، *1990 Benne*: حيث لم يختلف اتجاه التطوير التنظيمي و الاتجاهات الأخرى التي كانت سائدة خلال الستينات، حيث كمن طرحه بالاعتماد على قيم المشاركة و التفاهم التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

فهم يرون أن التطوير التنظيمي مرادف للتغيير التنظيمي، إلا أن هذا المدخل يقترح نماذج التدخل بدلا من إعطائه نظريات، إذ أن هذه النماذج تهتم بتفسير سبب و كيفية وجوب حدوث التغيير التنظيمي، فالتطوير التنظيمي يعد أول طريقة ظهرت لتفسير التغيير التنظيمي.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Commeras N.: La Conduite Changement Organisationnel, Une Nouvelle Mission Pour Le Directeur Des Ressources Humaines, Une Illustration Dans L'Industrie Mitalberigique, Dans Cahier De Recherche L'AREGO. N:° 29, 1997, p. 104.

<sup>74</sup> Guillon A.: Le Changement Organisationnel Est Un Apprentissage Dans Revue Française De Gestion, N:° 120, Septembre- Octobre, 1998, pp, 98-109.

<sup>75</sup> Dayan A.: Manuel De Gestion: Volume 2, Ed: Ellipses, Paris, 1998, p. 355.



حيث يقترح رواد هذه النظرية نموذج التسيير بالمشاركة لأجل التقليل من مقاومة التغيير، و كذا ضرورة تنمية المحيط الداخلي للمنظمة أي الموارد البشرية لأجل التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف العمال.

### ثانيا: المرحلة الثانية: الزوال و التحول:

تزامنت هذه المرحلة مع أزمة النفط سنوات السبعينات و كذا نجاح النموذج الياباني، هذه الظروف أدت إلى ظهور نظريات تفسر التغيير كسيرورة منفصلة، و من بين أهم النظريات الممثلة لهذه المرحلة: علم بيئة الشعوب، المدخل الهيكلية، النظريات الثقافية و الإدراكية، نظرية التوازن المنتظم أو الدقيق.

#### 1- نظرية علم بيئة الشعوب *La Théorie De L'écologie Du Population* أهم روادها

**Hannan و Freeman 1984:** ترى هذه النظرية أن السبب الرئيسي للتغيير ليس لإعادة تجديد المنظمات الموجودة و لكن باستبدالها بتنظيمات جديدة تتكيف أفضل مع تغييرات المحيط، فالتغيير الجذري حسب روادها يؤدي إلى موت المنظمات أكثر من تحولها، لذا وجب الاهتمام بعوامل البقاء للمنظمات من خلال تماثل خصائصها مع خصائص المحيط (المنظمات المنتجة و بالتالي فالمحيط الخارجي يلعب دور المسيطر الكلي على المنظمة).<sup>76</sup>

#### 2- المدخل الهيكلية أو التصميمية *L'Approche Configurationnelle* و من أهم روادها

**Hirings، Green Wood، Friesen Miller 1988:** اهتم هؤلاء بالتغيير الإستراتيجي، كما يعيدون النظرة في اتجاه التكيف التدريجي لأصحاب نظريات مرحلة النمو و التكيف.

فرواد المدخل الهيكلية يرون أن التغيير الجذري هو التغيير الشامل و السريع و هو ضروري للقضاء على الجمود و تخفيض أخطار التناسق و الانسجام و تخفيض التكاليف المرتبطة بالانتقال من هيكلية إلى أخرى، حيث أشار إلى الخطر الذي يلزم هذا التغيير كحدوث الأزمات و التي وجب على المسيرين التعامل معها بمرونة و رفق وفق إستراتيجية مصممة مستقبليا، فهذه النظرية فتحت آفاقا جديدة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لأنها لا تكتفي بفهم العلاقات الموجودة بين المحيط و التنظيم و الظروف بل تأخذ بعين الاعتبار المورد البشري.

<sup>76</sup> Rojat. J Théorie Des Organisations, Ed: ESKA, Paris, 2005, p. 377.

### 3- النظريات الثقافية و الإدراكية و Les Théories Culturelles Et Cognitives و أهم

روادها **Bartunek 1984** و **Schein 1985**: حيث يرى هؤلاء الرواد أن التغيير الجذري يجب أن يستند إلى رؤية أكثر شمولية و ثراء لمفهوم التغيير التنظيمي إذ لا يكون التغيير في هذه الحالة إستراتيجيا و هيكليا فحسب بل يكون ثقافيا و إدراكيا أيضا.

فالمؤسسة حسبهم هي وحدة من الوحدات الاجتماعية الثقافية تتأثر بالخصائص الثقافية المختلفة، لذا فهم يرون أن القيم الثقافية تتغير و تتبدل أيضا، كما عمد رواد هذه النظرية إلى إضفاء بعد رمزي لنشاط المسيرين فهم مهندسو الرؤية الإستراتيجية، القادة الكرزماطيون الذين يعطون معنى لهذه الرؤية حتى تصبح حقيقة واقعية، فحدوث التغيير في ثقافة المنظمة يسهل التغيير، عندما تكون القيم منقاسمة و مشتركة تحمل معان تضامنية، أو يقاوموه بسبب عوامل هي:

- عدم وضوح الرؤية.

- مقاومة إيديولوجية.

- تبرير الماضي أو الإعجاب به.<sup>77</sup>

في حين يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في الثقافة السائدة في المنظمة تستغرق وقتا طويلا و تعترضه مقاومة عنيفة لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين.<sup>78</sup>

و بالتالي يجب مراعاة الجانب السلوكي و الإدراكي للعنصر البشري و خاصة و أنه تعود على نمط حياة و أسلوب تفكير معين.

### 4- نظرية التوازن الدقيق أو المنتظم La Théorie De L'Equilibre Ponctué و من أهم

روادها **Tushman** و **Romaneli 1985**: انطلق رواد هذه النظرية من رؤية تجمع النظريتين المرحتلتين النمو و التكيف و الزوال و التحول، حيث يرى روادها أن التغيير يمكن أن يكون جذريا أو تدريجيا، فالتطور عندهم يتميز بفترات من الاستقرار عندما يكون التغيير تدريجيا و يتوافق مع الاتجاه القائم، و فترات التوافق هذه تتخللها فترات قصيرة في الأزمة سببها تغييرات المحيط الخارجي.

<sup>77</sup> Lourat P. et Sire B.: Culture Dans Encyclopédie De Gestion, Ed Dalloz, Paris, 1999, pp 236-237.

<sup>78</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

### ثالثا: المرحلة الثالثة: التعلم و التطور:

بعد أن عرفت نهاية الثمانينات أزمات متلاحقة ألغت نهائيا فكرة إمكانية العودة إلى الاستقرار و أصبح التغيير هو الشيء الوحيد المتوقع الحدوث فعولمة الأسواق و التطور التكنولوجي و تدفق المعلومات أدى إلى تسريع الدورة الاقتصادية مما جعل التغيير أكثر من ضرورة، و من بين أهم النظريات الممثلة لهذه المرحلة نجد: نظريات التعلم التنظيمي، نظريات التطور، نظرية الفوضى أو الانهيار و المدخل البنيوي.

#### 1- نظريات التعلم التنظيمي Les Théories De L'Apprentissage Organisationnel و

من أهم روادها Nonaka و Glynn و Lant و Millken 1994: يولي هؤلاء مكانة خاصة للتعليم داخل المنظمة حيث ينتشر مفهوم المنظمة المتعلمة و مرد ذلك أن المنظمة تتكيف و تتغير و تكتسب و تطور و تعمق المعارف و طرق التفكير و حل المشكلات بفضل قدرتها على التعلم. كما تتطر هذه النظريات إلى التعبير بأن له طابعا استمراريا و هو رد فعلي طبيعي لتحقيق التكيف، كما أنه ظاهرة تحدث لسبق الحدث Proactif فالمنظمات تتغير حتى تستجيب لمحيطها، و قد يحدث ذلك أيضا بصورة غير منتظمة من خلال سيرورة التجربة التي تولد إبداعات<sup>79</sup> كما ينظر للتعلم على أنه نتيجة للتغيير الإدراكي Cognitif بمعنى أننا نتعلم من خلال التفكير و أيضا كنتيجة للعمل و الممارسة فإننا نتعلم من خلال الفعل. ففي الوقت الذي يكون فيه المفهوم الأول ذهنيا بحثا و يؤكد على التخطيط و التكوين يكون مفهوم الثاني سلوكيا أكثر، يضع في المقدمة التجربة في الممارسة بفضل سيرورة المحاولة و الخطأ و تكامل هذين الاتجاهين حول التعلم ينيه إلى العلاقة الموجودة بين الإدراك و الفعل و بين النظرية و التطبيق، حيث تؤكد Guilhen A. أن التعلم التنظيمي ينتج عن التفاعل المستمر بين النظرية و التطبيق و هو يمثل ميزة تنافسية للمنظمات، لذلك عليها أن تتكيف و تتعلم من خلال التعاون و الاتفاق و تبادل المعلومات، فسيرورة التغيير تتمظهر من خلال انسيابية انتقال المعارف و المعلومات الصريحة أو الضمنية بين الأفراد و المجموعات، و دور الإدارة هو تسهيل انتقالها و أنه من المستحيل القيام بالرقابة

<sup>79</sup> Damerseh\_ Ibid: p. 143.



التامة على سيرورة التغيير نظرا لتعقدها، فهو سيرورة يومية للمعارف التي تسير في فلك حركة الذهاب والإياب بين الفرد و الجماعة.<sup>80</sup>

## 2- المدخل التطوري L'Approche Evolutionniste و من أهم رواده Weick، Nilson

1969، 1982 Winter و 1996 Burgelman: يقوم هذا المدخل على النموذج البيولوجي و على مبادئ الانتقاء الطبيعي فهو يبين أن المنظمة تتطور و تتحول للاستجابة للتغيرات و التحولات الداخلية و الخارجية، فهي تتصرف حسب محيطها و تتكيف بفضل كفاءاتها و قدراتها على التعلم.<sup>81</sup>

كما يرى أصحاب هذا المدخل أن في المنظمات هناك تعايش لنوعين من الآليات الأولى تتمسك بالإنشائية التنظيمية «الثبات» و الثانية تتمسك بالديناميكية «التغيير».

- الاستقرار و التغيير هما تياران متوازيان في حياة المنظمة.

- ضرورة مساهمة مختلف أعضاء المنظمة في التغيير سواء كانوا مسيرين في قمة التنظيم (القيادة) أو مسيرين على مستويات وسطى (مسؤولين و مشرفين).

- التغيير كديناميكية مبرمج و عفوي، و نقصد بالمبرمج توقع حدوث تغيرات داخلية أو خارجية تستعد لها المنظمة، و نقصد بأنه عفوي نتيجة حدوثه بالصدفة.

## 3- نظرية الفوضى أو الانهيار La Théorie Du Chaos من بين أهم روادها Thietart

1993 و 1995 Stacey: و تعد هذه النظرية حديثة و هي امتداد لنظرية النظم، و تلتقي مع نظرية التطور في نقطة أن الاستقرار و التغيير في المنظمة يتعايشان معا، إلا أن المفارقة التي جاءت بها هذه النظرية هي أن المنظمة تتأرجح بين النظام و الفوضى، و ترى هذه النظرية أن المنظمات شأنها شأن الظواهر الجوية، فهي أنظمة ديناميكية لا خطة محكمة بعلاقات بين متغيرات تترايط و تتسلسل عبر الزمن، و تتفاعل الواحدة مع الأخرى. هذه التفاعلات تتبع حلقات ذات أثر رجعي سلبي تقذف بالنظام بعيدا عن التوازن، و أثر رجعي إيجابي تؤدي به إلى التوازن، هذه التفاعلات تجعل من تغييرات صغيرة

<sup>80</sup> Guilhen A.: Une Vision Du Changement En Terme D'Apprentissage Organisationnel, Quel Leçons Tirons Nous De La Théorie Des Organisations Dans Un Actes Des 14eme Journées Nationales Des I.A.E Nantes 1998 p. 93.

<sup>81</sup> Charron J. L. et Separi S.: Organisation Et Gestion De L'Entreprise, Ed° Dunod, Paris, 2001, p. 37.



تغييرات يمكن أن يكون لها أثر يتزايد مع الوقت فالتغيير الجزئي البسيط يمكن أن يكون له أثر كبير و غير متوقع و هذا هو السلوك الذي يسمى مضطربا (Chaotique).<sup>82</sup>

أخذا بعين الاعتبار هذه الحلقات ذات الأثر الرجعي نجد أن نظاما ما يظهر بسيطا بين سلوكيات معقدة و من المستحيل التنبؤ بها في المدى الطويل، لذلك ففهم العلاقات بين السبب و النتيجة لا يمكن أن يكون إلا بالنسبة للتغيرات الصغيرة الجزئية و على المدى القصير فقط، كما أن التمييز بين التغيير الجزري و التدريجي في هذه النظرية هو أن التغيرات الكبيرة يمكن أن تقلص حلقات الأثر الرجعي في حجمها لتنتج آثارا صغيرة، في حين يمكن للتغيرات الصغيرة أن تحول النظام كليا مع الوقت.

و عليه فإن هذا النموذج يساعد على فهم السبب كون بعض التغييرات الكبيرة مثل: برامج إعادة الهندسة (Reingenierie) لا تعط النتائج المتوقعة بينما هناك تغيرات لها تطلعات بسيطة مثل: تغيير موقع العمل يمكن أن يكون له آثار هامة، حسب المداخل التقليدية للتغيير يكون النظام أو العودة إلى التوازن هدف كل تغيير تنظيمي و الفوضى و الاضطراب حالة يجب تجنبها.

في حين ترى نظرية الفوضى أن النظام المبالغ فيه و الفوضى الكبيرة يؤديان إلى موت المنظمة إما بفعل الجمود أو بفعل القصور الحراري (Entropie).

تعايش جيوب الاستقرار و الفوضى في نظام ديناميكي لا خطي يسمح بالتجميد بفضل التنظيم الذاتي، فالتغيير ظاهرة طبيعية و تعايش النظام و الفوضى في المنظمة لا يعبر عن مرض لا يمكن تجنبه، بل هو مصدر الإبداع و التطور، فالفوضى تسمح بالاكشاف و الاختراع.<sup>83</sup>

#### 4- المدخل البنائي L'Approche Costructiviste و أهم رواد هذا المدخل Tenkasi،

1993 Boland و 1996 Orlikowski: فالتغيير حسبهم ملازم للنشاط الإنساني و المنظمة ليست وحدة جامدة، بل هي في حالة ديناميكية مستمرة و سيرورة من التفاعلات التي تعيد الإنتاج أو تعديل الخصائص التنظيمية و ممارسات الفاعلين فيها، هذه الخصائص التنظيمية التي مصدرها أعضاء المنظمة، فهي تجبرهم على الخضوع لها، كما تمنحهم هامشا محدودا من المؤامرة و يمكن لهذه الخصائص أن

<sup>82</sup> Rojot J. Ibid: p. 133.

<sup>83</sup> Damers CH. Ibid: p. 142.

تستمر إلا إذا كانت ممارسة، فالهيكلية التي لا تتواجد على الورق ستزول و لن تستمر لذلك فكل تفاعل هو فرصة لأعضاء المنظمة لإحداث تغيير سواء رغبوا فيه أم لم يرغبوا.<sup>84</sup>

و يعد هذا النموذج للتغيير أكثر توضيحا للتفاعلات الموجودة بين ممارسات الأفراد و الجماعات و الخصائص التنظيمية، فهو لا يفضل نوعا معينا من التغيير (مخطط مفروض، جذري، تدريجي) و لكن يسمح بتفهم كل من طرف (أفراد، جماعات، خصائص تنظيمي) باعتباره مشاركا في ديناميكية تنظيمية معينة.

و عليه فإن هذا النموذج يضع سيرورة التجسيد و الترجمة إلى الواقع في قلب التغيير التنظيمي كضرورة تجسد أي رؤية إستراتيجية بمفاهيم ملموسة يجب أن تترجم كل مبادرة خاصة بمفاهيم أكثر عمومية حتى تتمكن من الانتشار على مستوى التنظيم ككل.

<sup>84</sup> Damers CH. Ibid: p. 143.

# الفصل الرابع

## إدارة و مقاومة التغيير التنظيمي



الفصل الرابع: إدارة و مقاومة التغيير التنظيمي.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانياً: أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي.

رابعاً: أسباب التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي.

خامساً: أهمية إدارة التغيير التنظيمي و مسوغات إجرائه.

سادساً: دور القيادة في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

سابعاً: معوقات التغيير التنظيمي.

### أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي حيث أن كل باحث يعرفه حسب منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية، و يمكن ذكر بعض التعاريف لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي مثل:

تعريف "محمود حسين حريم" حيث عرفه بأنه: «استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي».<sup>85</sup>

و كما يعرفه أيضا بأنه: «مشكلة رئيسية تواجه المنظمات و ذلك لأنها تضعف و تقلل من قدرة المنظمات على التطور و النمو، و دائما توصف عملية المقاومة بأنها غير رشيدة و أنها معاكسة للسلوك الإنتاجي التي من شأنها أن تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة».<sup>86</sup>

و التعريف الإجرائي لمقاومة التغيير التنظيمي هو: «رد الفعل الظاهر أو المستتر من طرف أعضاء هيئة العاملين و هذا لخوفهم من التغيير كونه يمس مصالحهم الوظيفية أو لجهلهم لنتائج المستقبلية، و مقاومة التغيير التنظيمي كثيرا ما تشكل أزمات و عوائق و مشكلات لإدارة المنظمة في تجسيد إستراتيجيات التغيير التنظيمي و لأجل الارتقاء بالمنظمة و تطويرها».

<sup>85</sup> محمود حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384.

<sup>86</sup> M. C. Grimmon: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, Pitman Publishing, London, 1997, p. 05.

### ثانيا: أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

تتعد أساليب مقاومة التغيير التنظيمي و تختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل ثم مرورا بالمعارضة الشديدة، التحفظات، عدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم و النقاش، وصولا إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي، و تحدث مقاومة التغيير إما بشكل فردي من خلال رفض الأفراد للتغيير و مقاومته حسب نظراتهم الشخصية، و قد تحدث مقاومة التغيير بشكل جماعي من خلال رفض العاملين في المنظمة التغيير، و تتم مقاومته خاصة إذا كانت أهداف التغيير غير واضحة، و تتمظهر أساليب مقاومة التغيير في ثلاثة أشكال هي:<sup>87</sup>

**1- الرفض العنيف:** و يحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوة المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها أو أنه سوف يقضي على مكاسبها، أو أنه يهدد بقاءها، مستخدمة في ذلك أعنف الأساليب و أقساها مثل: إشاعة القلق أو الخوف بين العاملين، و هذا يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية، مما ينمي بينهم الأحقاد و الصراعات.

**2- تعطيل قوى التغيير:** و يتجلى هذا الأسلوب عندما تعجز قوة المقاومة في القضاء على التغيير فتلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير و تعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب، و لأجل تعطيله تقوم قوة المقاومة بالتشكيك في ضرورة التغيير و نتائجه و فوائده و قواه و في إمكانية القيام به.

**3- إبطاء سرعة التغيير:** تعمل القوى المقاومة على إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها: استنزاف طاقة قوة التغيير في قضايا ثانوية جانبية، توجيه الموارد المالية إلى أغراض هامشية، و هذا كله من أجل إضعاف قوة التغيير و إبطاء سرعته و إعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه.

و بالرغم من تعدد أساليب مقاومة التغيير فإن إحداثه و تنفيذه يتطلب مشاركة الفاعلين، بيان أهميته و ضرورته، احتواء المقاومة في بدايتها، حسن التصدي لأساليب المقاومة خاصة في حالة تماديها.

<sup>87</sup> صلاح بن سليمان الفايز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 30.



**ثالثا: الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي:**

تنتهج المنظمات لأجل زيادة فعاليتها و كفاءة مواردها و إنتاجيتها ثلاثة إستراتيجيات مهمة هي:

**1- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:**

هي شكل من أشكال تسيير المؤسسة محورها الرئيسي الجودة بحيث أنه يعتمد على المبادئ الآتية:

- التركيز على المستهلك و على العاملين.
- تدعيم الأفراد و تدريبهم باستمرار.
- التركيز على العمليات و النتائج معا.
- الوقاية من الأخطار قبل وقوعها و التحسين المستمر في جودة المنتوجات.
- الاعتماد على المناهج العلمية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نظم المعلومات و التغذية الراجعة.

**2- إستراتيجية إعادة الهندسة:**

و نقصد بها أيضا الهندرة و نعني بها التفكير بشكل جذري في إعادة تصميم العمليات و إدخال التحسينات بحيث أنها تعتمد على الشروط التالية:

- التطلع إلى ما يجب أن يكون عن طريق التفكير الجيد.
- إعادة تصميم العمليات.
- إعادة اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

**3- إستراتيجية تخفيض حجم العمالة:**

تنتهج هذه الإستراتيجية خطة تتمثل في حذف بعض المستويات الإدارية و تقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل و هذا لأجل:

- تقوية المركز المالي للمؤسسة.
- تخفيض التكاليف و البحث عن التكلفة الأقل.
- التركيز على برامج التنمية الإدارية.
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 82.



رابعاً: أسباب التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي:

تعتمد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و هذا طبعا باختلاف المنظمات العامة و الخاصة، طبيعة الأهداف و الأنشطة، القيادة و أنماطها، مستوى العاملين، و نوجزها في الآتي:

- مستوى الأمن الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية و مدى تمتعهم بما يسمى نطاق الأمان و حجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم على المقارنة بما يتوقع هؤلاء في ظل التغييرات المحتملة.

- الغموض الذي يعتري التغييرات المتوقعة أو نقص المعلومات حولها أو عدم المشاركة الفاعلة في دراستها و إقرارها لتفرد فئة من غير المتخصصين أو الاكتفاء في فرضياتها مما يزيد ردود الفعل السلبية و يستفز الآخرين مما يفرز مقاومة ضد التغيير.

- هناك من يعتقد أن أسباب التغيير نابعة من أخطار اجتماعية.

- هناك من يصنف الأسباب و العوامل إلى ما هو نفسي يتعلق بالأنماط الشخصية و مدى النضج و الاستقرار و الانفتاح أو التعصب لدى العاملين.

- هناك من يرى بأن المنظمات و المجتمعات بطابعها تميل للمحافظة و للاستمرار تحقيقاً للأمان و الاستقرار للمستقبل، لذلك هم يتحدثون عن الأسباب في ضوء خلفيات المقاومين للتغيير و الجهات التي تطالب و تدافع عنه.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007،



خامسا: أهمية إدارة التغيير التنظيمي و مسوغات إجرائه:

لأجل إجراء التغيير التنظيمي و تجسيده ميدانيا يجب أن يتوقف على المسوغات التالية:

أ- المسوغات الداخلية (Internal Sources): و هي القوى و المسببات الناشئة من داخل

المنظمة بسبب عمليات المنظمة و العاملين فيها و غيرها، و من بين هذه القوى ما يلي:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.

- تدني معنويات العاملين.

- إدخال أجهزة و معدات جديدة.

- ندرة القوى العاملة.

- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.<sup>90</sup>

ب- المسوغات الخارجية (External Sources): و هي القوى و المسببات الناشئة من خارج

المنظمة بسبب التفاعل بين المنظمة و بينها، و من أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات.

- التطورات التكنولوجية المتسارعة.

- الثورة المعرفية و النمو المتسارع في مجال العلم و المعرفة.

- التقادم السريع للمنتجات سلعا أو خدمات (قصر دورة حياة المنتج).

- التغيير في طبيعة و تركيبية القوى العاملة، و يشمل ذلك القيم و الأهداف و المستوى التعليمي.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> محمود حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2003، ص 282.

<sup>91</sup> Salvador Garcia et Shiman L. Dolant: La Gestion Par Valeur, Montréal, Ed D'organisation, 1999, p. 103.

سادسا: دور القيادة في إدارة عملية التغيير التنظيمي:

تؤدي القيادة دورا مهما في عملية التغيير التنظيمي، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث التغييرات الإيجابية في طرائق أداء العاملين و حثهم بأهمية عملهم و خلق الشعور لديهم بالولاء و الانتماء للمنظمة من أجل النهوض بإنتاجيتها، حيث يستند القائم التغييري أو التحويلي إلى ثلاث عناصر أساسية هي:

- **التغيير:** و الغرض منه التطوير التنظيمي لأجل تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة ذات فعالة.

- **الإبداع:** و م عناه أن القائد يجب أن يتحلى بالتفكير الابتكاري.

- **المخاطرة:** بمعنى القدرة على خوض المغامرات و قبول التحدي.<sup>92</sup>

أ- **سمات القائد التحويلي:** لكي ينجح القائد في إدارة و إجراء و تنفيذ التغيير التنظيمي يجب أن يتسم بالصفات التالية:

1. **الكاريزما (Charisma):** و نقصد بالقائد الكاريزمي أو الأفراد الكاريزميين الأشخاص الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها، كما ان القيادة التحويلية الكاريزمية هي التي لها رؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و تنمية الثقة لديهم.

2. **الحافز الإلهامي (Inspiration):** هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

3. **الإثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** هي قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة و تعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.

4. **الاعتبار الفردي (Individualization):** و يتجلى هذا في القادة الذين يوقرون المناخ المناسب لباقي الفاعلين حيث يفتح لهم المجال في المشاركة و تحقيق ذواتهم.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> عباس السيد قنديل: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 61.

<sup>93</sup> بيتر ج نورث هاوس: ترجمة: صلاح المعيوف: القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2006، ص 193.





سابعا: معوقات التغيير التنظيمي:

تتعدد معوقات التغيير التنظيمي في طبيعتها و انعكاساتها السلبية على مساعي التغيير، و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

**1- المعوقات البشرية:**

- التصدي و مقاومة الأفراد للتغيير بسبب جهلهم لأغراضه و نتائجه أو ربما للمصالح الشخصية و الوظيفية.

- ضعف كفاءة القيادة العليا و قدرتها في إدارة التغيير و تحمل المسؤوليات.

- قلة التدريب لدى القيادة و التعلم على كيفية إدارة الأزمات.

- اختلاف الرؤى بين القادة و الأفراد حول مدة التغيير.

**2- المعوقات الاجتماعية:**

- طبيعة العادات الاجتماعية السلبية لدى العاملين.

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء و المشرفين و العاملين.

- ضعف العلاقة بين المنظمة و الجهات الأخرى التي تتعامل معها.

- كثرة الصراعات و النزاعات العمالية و عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.

- ضغط جماعات العمل المناهضة للتغيير.

**3- المعوقات الثقافية:**

- تباين القيم و المعايير الأخلاقية في المنظمة.

- الفجوة الموجودة بين السلوك الفعلي و السلوك المتوقع لإدارة المنظمة.

- تباين القناعات بأهمية التغيير التنظيمي.

- تقادم المعارف العلمية لدى العاملين بسبب عدم مواكبة التطورات.
- الاختلاف بين إمكانية العاملين و المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي.
- تشبث العمال بالثقافة التنظيمية و قلة الرغبة في التغيير.<sup>94</sup>

#### 4- المعوقات السلوكية:

- التمسك بالأوضاع السائدة و غياب روح التغيير و الالتزام بالسلوك الوظيفي القائم.
- انعدام المبادرة من طرف المسؤولين بضرورة إدخال أنماط جديدة من التغيير خاصة على مستوى السلوك.
- الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف الاجتماعية.
- انخفاض الروح المعنوية و غياب تشجيع العمال على التعبير عن مشاعرهم.
- اللامعالية في تطبيق نظام الحوافز.

#### 5- المعوقات التنظيمية:

- خضوع التغيير إلى اعتبارات سياسية خاصة في المنظمات السياسية.
- ضعف أنظمة المعلومات بسبب الإجراءات القانونية.
- زيادة العمال و الموظفين و تضخم المنظمات مما أدى إلى نشوء تيارات مقاومة لعملية التغيير.
- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى.
- ضبابية أهداف التغيير التنظيمي للعاملين بسبب سوء التنسيق بين الإدارة و العاملين.
- تداخل الأدوار و المهام بين الموظفين في جميع المستويات.

<sup>94</sup> سعيد بن عامر و علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مرجع سابق، ص 550.

6- المعوقات التقنية:

- قلة الإمكانيات المادية و الفنية لتطوير البحوث و الاستثمارات الخاصة بإستراتيجية المنظمات.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة.
- قلة التدريب المناسب للكوادر البشرية باستخدام التقنيات الحديثة.
- قلة الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- عدم توافر التقنيات و الأساليب المناسبة لتحليل المعلومات بغرض اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

7- معوقات أخرى:

- تتعلق بقلّة التعبئة للموارد الداخلية من طرف الإدارة لتسهيل عملية إجراء التغيير.
- محدودية خطة التغيير بسبب قلة الاستشراف.
- غياب الدور الإقناعي بحمية التغيير من طرف الإدارة و عدم توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاحه.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> سعيد بن عامر و علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 550.



خاتمة

عامّة

## الخاتمة:

بعد عرضنا لمختلف القسامات المرتبطة بالتغيير التنظيمي في علاقته بالعولمة بصفة عامة و العولمة الاقتصادية بصفة خاصة، فإننا نستخلص أن المؤسسة هي مسرح تتفاعل فيه مختلف العوامل الداخلية و الخارجية، و التي تكون إما مفروضة أو وجبت مواكبتها من طرف مدراء المنظمات لأجل استمرارية الدورة الحياتية للمنظمة. إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن على القادة في المنظمات تصميم خطة إستراتيجية يمكن من خلالها تجسيد التغيير التنظيمي وفق الأهداف المنشودة منه، و إدارته دون الوقوع في المقاومة و التي عادة ما تحدث. و لكن إذا تم التنبؤ بها و توقعها فإن أساليب التصدي لها تكون ناجعة و لا تعكر صفو إحلال التغيير. كما أن التغيير التنظيمي يجب استشراف منافعه مستقبلا حتى يكون تجسيده إيجابيا و لا مفر منه بحيث يعود للمنظمة التوازن الداخلي و الخارجي.

# قائمة المراجع المحتمة

قائمة المراجع المعتمدة:

1- مراجع باللغة العربية:

أ- كتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، ط 4، القاهرة، 2003.
- 2- أحمد سيد مصطفى: الأبعاد الثقافية و السلوكية لتنمية الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس، القاهرة، 1992.
- 3- أحمد مصطفى: إعلام العولمة و تأثيرها في المستهلك، في سلسلة كتب المستقبل العربي (24)، ط 2، 2004.
- 4- أحمد عبد العزيز و آخرون: العولمة الاقتصادية و تأثيرها على الدول العربية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 86، 2011.
- 5- إكرام عبد الرحيم: التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مديولي، ط 1، القاهرة، مصر، 2002.
- 6- أولريش بك: ما هي العولمة؟ ترجمة: أبو العيد دودو، منشورات الجمل، بيروت، لبنان، ط 2، 2012.
- 7- بركات محمد مراد: ظاهرة العولمة رؤية نقدية، نسخة إلكترونية.
- 8- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- 9- بيترج نورث هاوس: ترجمة: صلاح المعيوف: القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2006.
- 10- حسن محمد أحمد، محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي، المصادر، الإستراتيجيات، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2010.
- 11- حسين محمود رحيم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 12- حنا نصر الله و آخرون: مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول و المفاهيم المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، ج 1، 1999.
- 13- خليل محمد حسن الشماح و خضير ناظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
- 14- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
- 15- رمزي زاكي : ظاهرة التدويل في الاقتصاد العالمي و آثارها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993.
- 16- سامي عفيفي حاتم: قضايا معاصرة في التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، ط 2، القاهرة، مصر، 2005، ص 207-208.
- 17- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفس، ط 2، القاهرة، 1998.
- 18- عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 2001.
- 19- عالسة مصطفى المنياوي: سلوك المستهلك: المفاهيم و الإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- 20- عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 21- عبد الرحمان بن ناصر السعدي: تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفاء، ط 1، القاهرة، مصر، 2002.
- 22- عبد الكريم أحمد الخزامي: المؤسسات و التغيير بين المدير و الخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1988.
- 23- عبد المجيد صالحين و آخرون: العولمة من منظور شرعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 24- عبد المطلب عبد المجيد: العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 25- عبد الواحد الغفري: العولمة و الجاب، مكتبة مديولي، القاهرة، 2000.



- 26- عمر صقر: العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
- 27- علاس السيد قنديل: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 28- كمال الدين عبد الغني المرسي: الخروج من فخ العولمة، دار الوفاء للطباعة و النشر، ط 1، الإسكندرية، 2005.
- 29- لمياء محمد أحمد السيد: العولمة و رسالة الجامعة، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 30- محسن أحمد الحضري: العولمة ، مجموعة النيل، القاهرة، ط 1، 2000.
- 31- محمد بن يوسف النمراة العطيات: إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 32- محمد جاد الله بهجة كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 1999.
- 33- محمد خشمون: دور المؤسسات التعليمية و تحدياتها في ظل عصر العولمة.
- 34- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2005.
- 35- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 36- محمد مقدادي: العولمة رقاب كثيرة و سيف واحد، ط 2، المؤسسة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002.
- 37- محمود حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2003.
- 38- محمود حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 39- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
- 40- ممدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة و البعاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- ب- الموسوعات و القواميس و المعاجم:
- 42- مجد الدين الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008.

ج- الدوريات و المجلات و الجرائد:

43- علي عقلة عرسان: الأسبوع الأدبي، دمشق، العدد 602، 14/03/1998.

44- محمد نبيل الشيمي : العولمة و الأزمة الاقتصادية العالمية، الحوار المتمدن، العدد 2533، 2009/10/21.

د- التقارير و النشرات و الوثائق الرسمية:

45- بيان بشأن العولمة و أثرها على التمتع بالحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية: اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، الدورة 18، سنة 1998، الوثيقة الصادرة عن الأمم المتحدة رقم 1999/22، الفصل السادس، 11 أيار 1998.

هـ- ندوات و ملتقيات :

46- سيد حسين مير جليلي : العولمة المصرفية و مستلزماتها في العمليات المصرفية في إيران، مجلة تامة مفيد، مجلة فصلية جامعية، جامعة المفيد، رقم 31، أبان 1981، قم، إيران.

47- عبد الإله بلقزيز: العولمة و الهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة؟، ندوة مقدمة لندوة العرب و العالم، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 18-20/12/1997، مجلة المستقبل العربي، العدد 229، آذار 1998.

48- عبد الله بلوناس: عولمة الاقتصاد: الفرص و التحديات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008.

49- عصام المجالي: تأثير العولمة و تحرير التجارة على المنطقة العربية اجتماعيا و اقتصاديا، مجلة الإمارات اليوم، العدد 123، 08 يوليو 2000.

50- غول فرحات: دور إعادة الهندسة كأسلوب التغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة و تحليل تجارب وطنية، ماي 2011، الجزائر.

51- محمد الأطرش: حول تحديات العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، العدد 2600، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، أكتوبر، 2000.

52- محمد الفرج الخضراوي: محاضرة بعنوان: منظمة التجارة العالمية و مستقبل التنمية الصناعية بالمملكة السعودية، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، 1999.

53- مخبر التربية و الابستيمولوجيا، الملتقى الدولي الأول: العولمة و التربية فرص و تحديات، بوزريعة ط 1، 2012، (محمد إحسان الله ميا: العولمة و آثارها السلبية على التربية: حلولها و مواقفها إزاء ذلك).

54- مخبر التربية و الابستيمولوجيا، الملتقى الدولي الأول: العولمة و التربية فرص و تحديات، بوزريعة ط 1، 2012، (عمر نقيب، المشروع التربوي الوطني و تحديات العولمة).

#### و- الأطروحات و الرسائل الجامعية:

55- صلاح بن سليمان الفايز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

56- عبد المنعم محمد الطيب، حمد النيل: العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية، الخرطوم، السودان، بحث منشور على الإنترنت.

#### 2- مراجع باللغة الأجنبية:

57. Commeras N.: La Conduite Changement Organisationnel, Une Nouvelle Mission Pour Le Directeur Des Ressources Humaines, Une Illustration Dans L'Industrie Mitalberigique, Dans Cahier De Recherche L'AREGO. N:° 29, 1997.

58. Charron J. L. et Separi S.: Organisation Et Gestion De L'Entreprise, Ed° Dunod, Paris, 2001.

59. Dallevallée E: Changement Organisationnelle Et Gestion Des R. H. Dans Un Ouvrage Collectif " Les Ressources Humaines" sous la direction de weiss D. Ed d'organisation, Paris, 1999.

60. Dayan A.: Manuel De Gestion: Volume 2, Ed: Ellipses, Paris, 1998.

61. Deners C. H.: De La Gestion Du Changement à La Capacité De Changer, Dans Le vue Gestion, Vol 124, N 3, 1999.

62. Glenn Morgan And Andrew Sturdy: Beyond Organizational Change: Structure, Discourse And Power In UK, Financial Services, Macmillan Press. LTD, Great Britain, 2000.

63. Guillon A.: Le Changement Organisationnel Est Un Apprentissage Dans Revue Française De Gestion, N:° 120, Septembre- Octobre, 1998.

64. Guilhen A.: Une Vision Du Changement En Terme D'Apprentissage Organisationnel, Quel Leçons Tirons Nous De La Théorie Des Organisations Dans Un Actes Des 14eme Journées Nationales Des I.A.E Nantes 1998.
65. Harber S. C.: "Leading Organizational Change in the 21<sup>st</sup> Century, Industrial Management, Vol. 40, N:° ..., 1998.
66. Lourat P. et Sire B.: Culture Dans Encyclopedie De Gestion, Ed Dalloz, Paris, 1999.
67. M. C. Grimmon: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, Pitman Publishing, London, 1997.
68. Rojat. J Théorie Des Organisations, Ed: ESKA, Paris, 2005.
69. Recordo R. F.: "Overcoming Resistance Of Change" National productivity Review, Vol. 14, N:° 02.
70. Salvador Garcia et Shiman L. Dolant: La Gestion Par Valeur, Montréal, Ed D'organisation, 1999.
71. Ulrich Beck: Was Ist Globalisierung? C Suhrkamp. Verlag Frankfurt am Main 1997.
72. World Trade organization: Globalization and Trade, Annual Report, 1998, WTO, Geneva, Switzerland.

3\_ مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت:

73. [www.Kenanaonline.com](http://www.Kenanaonline.com)
74. [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com).
75. [www.http.laphilosophieenlgerie.blogspot.com](http://www.http.laphilosophieenlgerie.blogspot.com)
76. [www.http.mawdoo3.com](http://www.http.mawdoo3.com)