

الفصل الثالث :

التغير التنظيمي

-تأطير النظري-

تمهيد :

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و الذي بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المؤسسات فمهما كانت طبيعة عمل المؤسسة فان عملية التغيير أصبحت جزء من حياة أي مؤسسة تريد الاستمرار و الحفاظ على بقائها كونها تتعامل مع الظروف البيئية التي تتسم بالدينامكية و سرعة التغيير. و مما لا شك فيه أن نجاح التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير و دفعهم لقبوله و الاندماج في مشروعه.

و من اجل تحقيق ذلك فان إدارة رأس المال البشري بمختلف وظائفها و عملياتها في المؤسسة يمكن أن يكون لها الأثر المهم في إحداث التغيير التنظيمي. و من خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على ماهية التغيير التنظيمي و إدارة التغيير التنظيمي , ثم التطرق إلى مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي.

III-1-1- ماهية التغيير التنظيمي:

III-1-1- مفهوم التغيير التنظيمي :

أمام متطلبات هذا العصر، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى إحداث تغييرات في مختلف مجالاتها، لأنها الوسيلة الوحيدة لتضمن بقاءها و استمرارها، الأمر الذي جعل التغيير التنظيمي مادة دسمة يتناولها العديد من المفكرين مما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم للتغيير التنظيمي. و بالنظر إلى العديد من المعاني المحيطة بمفهوما، من الضروري تحديد مفهوم التغيير قبل النظر في مفهوم التغيير التنظيمي :

يعرف (Collre et Perron, 1997) التغيير "هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، و الذي يتم ملاحظته في البيئة و الذي يكون دائما نسبيا".

بينما يعرف (Belanger, 1994) التغيير "بأنه الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة، أي تغيير أكثر ملائمة و الذي يلي بشكل أفضل متطلبات البيئة أو التطلعات الجديدة للأشخاص المعنيين"¹.

نستخلص من التعريفين أن التغيير هو الانتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل. حيث يتضمن التغيير مجموعة من الإصلاحات و الإجراءات و هذا بهدف تحقيق شيء معين لتلبية حاجة معينة.

و بشكل عام التغيير هو الانتقال من وضع إلى وضع أفضل خلال فترة زمنية معينة.

¹ - AIDOU, Mohamed Faouzi. (2017). "Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien". Thèse de doctorat non publiée , Université Abou Bakr BELKAID –TLEMCEN ,Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion & Sciences Commerciales, pp :16-17 .

بعد تعريفنا للتغيير سنتطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي و الذي يعرفه (Daft ,2001) بأنه "استجابة المؤسسة لعدد من التغيرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة ,و التكامل الاقتصادي الدولي و نضج الأسواق المحلية ,و نشوء الاقتصاد العولمي ,و التحول إلى الرأسمالية,من اجل البقاء في عالم التنافس المتزايد و باستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة و أسرع استجابة لها".

بينما عرف (Luscher et Al, 2006) التغيير التنظيمي بأنه "انتقال موجه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي,مما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"¹. و عرفه (Guilhon,1998) بأنه "تحول جذري أو هامشي للهياكل التنظيمية و المهارات التي تتخلل عملية تطور المؤسسات"².

التعريف الذي أورده (Burnes,2000) "التغيير التنظيمي ليس إلا عملية مستمرة من التجريب و التكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات و املاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة"³.

و يمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه "العملية أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة"⁴.

نستخلص من التعاريف التي سبق ذكرها في أن التغيير التنظيمي هو التحول أو الانتقال المقصود,الموجه,و الهادف ,يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة .سواء كان التغيير جذريا أو يمس احد جوانب المؤسسة من اجل التحسين و التطوير.و امتدادا لما سبق من تقدم فان التغيير التنظيمي قد يستغرق سنين عديدة,و قد نجد بعض عمليات التغيير لم تستغرق إلا أياما معدودات.فالتغيير التنظيمي قد يتمدد ليشمل حتى ثقافة المؤسسة و استراتيجياتها.و في نفس الوقت قد نصادف شكلا من أشكال التغيير التنظيمي يغطي مناحي صغيرة مثل رفع القدرات.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن تبني تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي : وهو عبارة عن إحداث تعديلات واعية و مقصودة في سياسات و أهداف المؤسسة, سعيا لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي , بما يضمن الانتقال إلى وضعية تنظيمية أفضل و أكثر قدرة على حل المشكلات.

¹-مهدي النجار, دجلة و كاظم عاصي, زينب. (2018). "اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, كلية الإدارة و الاقتصاد, مج 10, ع 21, صص 318-338.

² - Krystel, Paulus.(2013)."Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000". Document présenté à la XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, (10-12 juin), Université d'Angers, LUNAM.p.3.

³-جردات,ناصر,و آخرون.(2013)."إدارة التغيير و التطوير".ط1.عمان.الأردن: دار إثناء للنشر و التوزيع.ص31.

⁴-حسن محمد احمد,محمد مختار.(2014)."إدارة التغيير التنظيمي:المصادر و الاستراتيجيات".ط3.القاهرة.مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و

التوريدات.ص49.

III-1-2- أهمية و أهداف التغيير التنظيمي :

III-1-2-1. أهمية التغيير التنظيمي :

أشار Soparnot إلى أهمية التغيير التنظيمي من خلال إسهامه في إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي و ذلك لتحقيق انسجام أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة مع الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية و استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر فعالية و كفاءة.¹

و تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية التالية :

المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور : تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة في التجديد والحيوية فتظهر الرغبة في الإبداع، وتختفي كل مظاهر عدم المسؤولية والسلبية والروتين .

تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين فمنهم من يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة، فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات و المسؤوليات.²

تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المؤسسة : يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات و الدوافع نحو تحسين العمل و الارتقاء به و تطويره، وذلك من خلال عمليات الإصلاح والتجديد وتطوير القوى القادرة على الانتاج والعمل، و تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة .

تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.³

تحسين مستوى الأداء : يعمل التغيير على تحسين أداء المنظمة و الوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء و معالجتها من جهة، و معرفة نقاط القوة و تأكيدها من جهة أخرى.

¹ -هيشور، محمد لين. (2017). "ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية :دراسة ميدانية صرموك و مامي للمشروبات

الغازية بسطيف"، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة محمد لين دباغين، سطيف، ص. 147.

² - كورتل، فريد، و كحيل، امال. (2015). "ادارة التغيير في عالم متغير". ط1. عمان. الاردن: دار زمزم للنشر و التوزيع. ص. 26.

³ - عماري، سمير. (2013). "دور التطوير التنظيمي في النجاح عملية التغيير بالمؤسسة :دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير في ادارة المؤسسات غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. الجزائر. ص. 8-9.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية و ارتجالية و إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة و من أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي :

- 1- زيادة قدرات المؤسسة على التطور و البقاء و الاستمرارية و ذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة, مما يجعل منها نظاما متجددا.
- 2- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها.¹
- 3- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المؤسسة.²
- 4- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين و تعديل التركيبة التنظيمية, و زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع و التعلم من التجارب, و تغيير قدرات و مهارات العاملين لتحقيق التكامل المطلوب و الذي يمكن من التعامل مع المتغيرات السائدة.
- 5- تخفيض التكاليف من خلال زيادة كفاية و فعالية الأداء, و حسن استخدام الموارد البشرية, المادية, و المالية.³
- 6- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات من خلال زيادة الوعي بدنامكية الجماعة.⁴
- 7- مساعدة المشرفين في تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
- 8- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

¹-برباري, كمال. (2013). "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير". مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا, جامعة بشار, الجزائر. مج 4 ر 10. ص ص. 89-90.

²-عبوي, زيد منير. (2007). "إدارة التغيير و التطوير". ط1. عمان. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع. ص 26.

³-مصطفى بني سلامة, ميساء, و قاسم البحارين, رانيا. (2016). "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة أريذ" جامعة جدارم, أريذ, الأردن, كلية الاقتصاد و الأعمال, مج 24, ر 3, ص ص. 125-150.

⁴-سماتي, حاتم. (2018). "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة". أطروحة دكتوراه في علم النفس غير منشورة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, ص 46.

III-1-3- أنواع و مراحل التغيير التنظيمي:

أولاً- أنواع التغيير التنظيمي :

باختلاف الظروف و المواقف التي تجر المؤسسة على التغيير, يتولد عنه عدة أنواع منه حسب المعيار المستخدم في التصنيف كما يلي :

1- التغيير حسب درجة الشمولية: ويخص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المؤسسة أو جزء منها فقط و ينقسم إلى نوعين و هما ;

- التغيير الجزئي : و يشمل أجزاء من المؤسسة, فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة ,أو أهداف المؤسسة أو السياسات و الإجراءات أو تغيير بعض الأعمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.
- التغيير الشامل :يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث انه يشمل كافة المؤسسة, بحيث يمس التغيير كل المجالات البشرية التكنولوجية الهيكلية و الوظيفية.¹

2- التغيير حسب موضع التغيير²:

- التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات و الأدوات و إجراءات العمل, الاختصاصات و المسؤوليات, الوظائف و الأنشطة في المؤسسة بعيداً عن العمال.
- التغيير المعنوي :هو التغيير في سلوك العاملين و تحفيزه, من قيم و معتقدات جاء بها من مجتمعه و إكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المؤسسة و التغيير الحاصل فيها.

2- حسب المنهج (التخطيط) :

- التغيير المخطط :هو التغيير الهادف النابع عن قصد و تكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير, أي يرمي إلى أهداف ملموسة و يتم وضع الإمكانيات المتاحة مع تصور مسبق للنتائج... الخ, أي يتم التفكير فيه بشكل مسبق.
- التغيير غير مخطط :يتم بصورة سريعة دون سابق إنذار, لا يتبع فيه خطة و لا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.³

¹- سماقي رحاتم. مرجع سابق. ص 58

²- بوعلاق نوال و عمامرة, ياسمينية. (2017). "دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت- تبسة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, ع53, ص 117-134.

³- شقورة منير حسن, احمد. (2012). "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر

المعلمين". رسالة ماجستير في اصول التربية غير منشورة, جامعة الأزهر- غزة, كلية التربية فلسطين, ص 27

3- حسب سرعة التغير :

➤ تغيير سريع :هو تغيير فجائي غير مخطط له و متلاحق ,و الذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور و إحداث ارتباكات.

➤ تغيير بطيء أو التدريجي:هو تطور بطيء و تراكمي, يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة و البناء عليها شيئاً فشيئاً.و هو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

تلعب الظروف دوراً مهماً في اختيار النوع الأنسب,فقد تفرض الظروف و المواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان و بطيئاً أحياناً أخرى,لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.¹

5- التغيير حسب درجة المشاركة²:

➤ التغيير المفروض :هذا النوع من التغيير تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة و مناقشة العمال في ذلك ,و دور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط,و غالباً ما تلجأ الإدارة الى هذا النوع في حالة التغيرات التنبئية و الإستراتيجية و يتصف بدرجة عالية من المقاومة.

➤ التغيير بالمشاركة :هو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات و التخطيط لعملية التغيير و تلجأ المؤسسة لهذا النوع كإستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

ثانياً- مراحل التغيير التنظيمي:

تعد كثير من الدراسات, التغيير كصيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أفضل, و حاول الكثير من الباحثين و المعنيين بالتغيير التنظيمي توضيح المراحل و الخطوات التي تتم بها عملية التغيير.و فيما يلي المراحل التي تمثل النموذج العام من اجل إحداث عملية التغيير التنظيمي :

معرفة مصادر التغيير: هنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المؤسسة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق, و التغيرات التكنولوجية,والتغيرات السياسية أو القانونية,وقد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة و علاقات السلطة و الاتصال, و كذلك قد يكون مصدر التغيير التنظيمي المناخ التنظيمي السائد و نقصد بالتغيير التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور و إحساس العاملين بإنسانية و دفي أو برودة و تعقيد الأمور في المؤسسة³.

¹-سوفي, نبيل. (2011). "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي :حالة موظفي خزينه ولاية جيجل". رسالة ماجستير في علوم التسيير

جامعة منتوري-قسنطينة,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, الجزائر,ص10.

²- سماحي,حاتم. مرجع سابق.ص59

³-منير, عبوي زيد. مرجع سابق. ص29 .

- 2- تحديد الحاجة للتغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن و بين ما تريد تحقيقه. و تنشأ الحاجة للتغيير من الشعور بعدم الاتزان الداخلي او مع المنافسين او قياسا بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية و ضغوطها.¹
- 3- تشخيص مشكلات المؤسسة: و المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل, التكنولوجيا المستخدمة, نسبة الغياب, أو دورات العمل و غيرها من المشاكل.²
- 4- التغلب على مقاومة التغيير: و المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية, سوء فهم آثار التغيير, متطلبات تطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة, إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير, التعود على تادية العمل بطريقة معينة, الرغبة في الاستقرار و الخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- 5- تخطيط الجهود الازمة للتغيير: و يكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- 6- وضع استراتيجيات التغيير: و يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة و هي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف و إعادة وصف الأعمال, تغيير الصلاحيات و المسؤوليات, تغيير الهيكل التنظيمي), التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج, تغيير الآلات و الأجهزة), القوى البشرية (التدريب أثناء العمل, ندوات تدريبية للقادة الإداريين, تنمية فرق العمل).
- 7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: و يقصد بهذه الخطوة البدء بتنفيذ خطوات التغيير بإحلال الطرق و الأساليب الحديثة محل القديمة خلال مدة محددة.
- 8- متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها: : هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الأسباب و الانحرافات.

¹ -مساعدة, ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المؤسسات. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع. ص347

² -شتاتحة, عائشة. (2007). "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, الجزائر, ص ص.44-45.

III-1-4- مقاومة التغيير التنظيمي و استراتيجيات التعامل معه

III-1-5-1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لأن العاملين يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة الخرجية التي يتواجد فيها.¹

و عليه تم تعريف مقاومة التغيير التنظيمي بواسطة (Zahman و Duncan, 1977) بأنها "سلوك يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط لتغيير الوضع". و يعرف كل من (Folger و Keen, 1981) المقاومة بأنها "رد فعل الموظف الناتج عن معارضة التغيير".²

وكتعريف آخر لمقاومة التغيير أهما "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الميل إلى المحافظة على الوضع القائم"³.

و منه تعتبر مقاومة التغيير كرد فعل الأفراد اتجاه التغيير، و كإضافة إن مقاومة التغيير ليست رد فعل سلبي دائما، فقد يكون التغيير المقترح سلبيا، أي أن الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

III-1-5-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تنجم مقاومة التغيير عن مجموعة من الأسباب بعضها يعتبر جوهريا و يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، و البعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، و تكمن أسباب مقاومة العاملين للتغيير في النقاط التالية⁴:

1- عدم وضوح أهداف التغيير.

2- أن يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشاركين فيه.

3- في حالة اعتماد إقناع الآخرين بالتغيير على أسباب شخصية.

¹- علاوي، عبد الفتاح. (2013). " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص. 50.

² - Benard ,mwori sorre.(2016). " RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANG". International Journal of Recent Trends in Engineering & Research, School of Arts And Social Sciences, Moi University ,vol(02),No(11),pp.22-28.

³- جردات، ناصر ، و آخرون. مرجع سابق. ص. 268.

⁴- الزعبي، علي فلاح. (2009). "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي - متكامل)". مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ع7، صص 71-102.

- 4- إذا تم تجاهل تقاليد و أنماط معايير العمل.
- 5- ضعف الاتصال أو فقدانه من المعنيين بالتغيير و المسؤولين عنه.
- 6- وجود خوف من نتائج التغيير, أو تهديد المصالح الشخصية.¹
- 7- الخوف من فشل التغيير.
- 8- ارتباط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة.
- 9- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- 10- إذا ارتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- 11- عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير

III-1-5-3 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يعتمد العمال على أساليب و أشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير, حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا, و في الغالب ما يكون علنيا. فقد تكون مجرد مناقشات كلامية و قد تتطور لتصبح امتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل. ومن التصرفات التي يقوم بها الفرد تعبيرا عن رفضه للتغيير نذكر منها:²

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد, بعضها ليس له صلة بالتغيير.
3. يظهر الفرد انه متردد و غير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
4. يلعب الفرد دور الصامت و لا يتفوه بشيء.
5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية و يحاول تحليل لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل.
6. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة, حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير. ،
8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.

¹عبوي, زيد منير. إدارة التغيير و التطوير.ص. 49.

²عبوي فنجي, خليل عبيد. (2009). " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية:دراسة حالة مجمع الشفاء

الطبي".رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, الجامعة الإسلامية- غزة بكلية التجارة، فلسطين،ص.41.

9. يظهر الفرد موافقته الشديدة و لكنه يعبر عن نقد معذور.

10 . يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

III-1-5-4 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغير التنظيمي

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتغلب بها على مقاومة التغير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام فنلاحظ أن هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغير وتشمل:

1-التعليم والإتصال: يتعلق هذا الأسلوب بمناقشة موضوع التغير مسبقا مع العاملين، و إعلامهم من خلال المناقشات و المذكرات و اللقاءات بالتغيير المراد إحداثه و مبرراته و أهدافه.

2-المشاركة: إن إشراك الأفراد و المجموعات في تخطيط و تنفيذ التغيير، يساهم في توليد فهم أفضل و متكامل حول عملية التغيير و مقاصدها مما يؤدي إلى إيجاد حالة من الالتزام الايجابي اتجاه نجاح عملية التغيير و تحقيق الأهداف المؤسسة من ورائها.

3-دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير: يعتبر الدعم ضروريا و حيويا للتقليل من مقاومة التغيير لكون الإدارة العليا تشكل العنصر الراعي لمصالح الأطراف جميعها.¹

4-التفاوض والاتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

5-المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6-الإكراه الصريح والضمني: من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.²

¹ - مساعده، ماجد عبد المهدي.(2016). السلوك التنظيمي. ط1. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة. ص.355.

² - الشيخ، الداوي.(2010). "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة". ورقة مقدمة الى المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة(12-13 ماي). جامعة سعد دحلب، البليدة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

III-1-5- مجالات التغير التنظيمي.

هناك مجالات عديدة للتغيير و يمكن توضيحها في العناصر التالية :

1-التغير في التكنولوجيا : يفرض التطور التكنولوجي و العلمي المتسارع و المتزايد ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة,و ذلك عن طريق إحداث تغييرات في الآلات و الأدوات و أساليب العمل و المعدات المستخدمة لمواكبة هذا التقدم.¹

و اعتبر(Griffin,1999)أن التغير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسات إلى استبدال مكائنها و معداتها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب و عمليات جديدة و كذلك تحتاج إلى جدولة عمليات و تحديد أولويات تنفيذ جديدة و تغييرا في تصميمها الداخلي.²

2-التغير في الهيكل التنظيمي:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير,حيث أن معظم التغييرات التي تحدث بالمؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية.و يحدث التغير في الهيكل التنظيمي بتعديل او تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معار,أو استحداث و وحدات جديدة,أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمته مع التغيرات الجديدة.³

3-التغير في الموارد البشرية:

ويتعلق التغير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات والمعتقدات وأسلوب و سلوك العاملين⁴, و إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة. ضمن هذا التغير تدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك و تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تجعل المؤسسة أكثر قدرة للاستجابة للتغيرات البيئية.¹

¹-لغني,احمد.(2015). "التغير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز".رسالة ماجستير في

علم الاجتماع غير منشورة, جامعة محمد مين دباغين سطيف 02, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية,ص46.

²-الريبيعي,حاكم محسن محمدرو آخرون.(2017). "إدارة التغير في الجامعات: التحديات والمقومات".مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية,جامعة الكوفة,كلية الإدارة و الاقتصاد,مج(14),ع(2),صص.147-163.

³-لياس, سارة, و شرفي, مريم.(2016). "التغير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات".مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية,الجزائر: مركز جيل البحث العلمي,ع (20), صص.11-29.

⁴-أياد محمود,عبد الكريم الرحيم.(2007). "التغير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية".مجلة التقني, "الكلية التقنية الادارية,مج(20),ع(3), ص ص.1-13.

III-2 . إدارة التغيير التنظيمي

III-2-1 . مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يحتاج التغيير التنظيمي إلى إدارة بخصائص مختلفة، إذ أنها كفيلا بنقل المؤسسة من الوضع الحالي غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي أفضل مرغوب.

يعرف Gareth إدارة التغيير "على أنها إيجاد طرق جديدة أو تحسين الطرق الموجودة لاستعمال الموارد و الكفاءات, لرفع قابلية المؤسسة في خلق القيمة و تحسين عوائد مالكيها".²

-يشير هذا التعريف على أن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير وخدمة أهدافه كما ترتبط إدارة التغيير بإنتاج القيم و العوائد التي تعود بالمنفعة على المؤسسة.

كما عرف كل من (Paton et Mc, 2001) إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة و الأدوات و الموارد المتعلقة بالتغيير و التي تضمن للمؤسسة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال.³

في حين عرفها (Gabriel et Carr, 2001) بالعمل أو الأسلوب الإداري الذي يستعمل في تحويل المؤسسة إلى حالة أفضل و انه جهد أو نشاط طويل الأجل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات بصورة أكثر فاعلية.

و يرى (Parish et Al, 2007) إدارة التغيير التنظيمي بالعملية المخططة التي يراد منها التأثير في المؤسسة ككل أو احد عناصرها أو أقسامها، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في موارد المؤسسة.⁴

تتفق هذه التعاريف على أن إدارة التغيير التنظيمي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق و الوسائل لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المسطرة و أنها العملية التي تستخدمها المؤسسة لتصميم و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي : هي عملية مخططة و مؤسسة تتبناها المؤسسة، لزيادة فعاليتها و ضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط و تحقيق أهدافها.

¹-بوديب، دنيا. (2014). "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي : دراسة حالة شركة بيبسي-الجزائر". رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص.13.

²-بوصوردي، صليحة. (2016). "رأس المال البشري و دوره في إدارة التغيير: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال". مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة1، ع10، ص.418-449.

³-جردات، ناصر و آخرون. مرجع سابق، ص.32.

⁴-الساعدي، مؤيد، و آخرون. (2013). "تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء". ص.10

III-2-2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة , ومن أهم تلك الخصائص :¹

- ✓ الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا, بل يتم في إطار حركة مؤسسة تتجه إلى غايات موجودة و أهداف محددة , موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- ✓ الواقعية: إدارة التغيير ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة, و أن يتم في إطار إمكانياتها و قدراتها و ظروفها التي تمر بها.
- ✓ التوافقية: و تعني مدى تحقيق التوافق ما بين احتياجات الأفراد و تطلعاتهم مع أهداف عملية التغيير.
- ✓ الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة , أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة, و تمتلك القدرة في التأثير على الآخرين, و توجيه قوى العمل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- ✓ المشاركة: ينبغي إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية إدارة التغيير, ليكون العمل جماعيا و فعالا أكثر, حيث أن إشراك العاملين في التغيير بمختلف مراحله يقلل من المقاومة و يؤكد أهميتهم و دورهم في اتخاذ القرار.
- ✓ الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن الشرعية القانونية و الأخلاقية و في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو المجتمع.²
- ✓ الإصلاح: هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير يرتبط بإصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- ✓ الرشد: استخدام الرشد في المقارنة بين تكاليف التغيير و المنافع المترتبة عليه, فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تعويضها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- ✓ القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير, فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد وضع مستقبلي أفضل يحقق الإبداع و الابتكار في المؤسسة.
- ✓ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط, ولكنها أيضا تتوافق و تتكيف معها.

¹ - عباس, سمير. (2008). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD

دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة". رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي غير منشورة, جامعة باجي مختار عنابة, كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية, الجزائر, ص 180.

² - قرشي, محمد. (2014). "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن": دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة, جامعة محمد خيضر - بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, ص 92-93.

III-2-3- نماذج إدارة التغير التنظيمي

هنالك العديد من النماذج يتم الاستعانة بها لإدارة التغير تتراوح ما بين النماذج التي تستخدم لتحديد مدى الحاجة للتغيير والنماذج التي تحدد المراحل التي ستتبع لإحداث التغيير، و سنتطرق إلى هذه النماذج كآآتي :

III-2-3-1- نموذج " Lewin "

انطلق النموذج الذي قدمه Kurt Lewin سنة 1951 من فكرة توازن المؤسسة و يصف Lewin المؤسسة بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات ،من خلال قوى معارضة التي تضم على سبيل المثال :الضغوط التنافسية ،انتشار تقنية جديدة ،الابتكار و الإبداع،و يعادل هذه القوى الدافعة عدد من القوى المقاومة التي تضم التقاليد و ثقافة المؤسسة،المناخ السائد..الخ،وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن يلغي كل منها الأخرى.هنا المؤسسة تقوم بالتغيير أي التحرك نحو وضع أفضل أي وضع توازني.¹

-إن اقتراح Lewin للتغيير الناجح في المؤسسات يجب ان يتم بموجب ثلاث خطوات :

1-إذابة الجليد(Mnfreezing): تعتبر مرحلة تمهيدية للتغيير،و تتضمن هذه المرحلة إلغاء واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد مما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد،اختفاء السلوك الحالي،الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما.و يعد الكثير من الكتاب و الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا ، وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير،و فشل محاولات التغيير يرجع إلى إهمال هذه المرحلة و عدم ايلائها الاهتمام المناسب .²

و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير،و تعلم معارف أو مهارات جديدة عن طريق التخلص من المعارف والمهارات الحالية بحيث ينشا لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة للملئ هذا الفراغ.³

2-التغيير(Changing): في هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير ،بحيث قد يمس التغيير الأفراد كتغيير وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز و المكافأة أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات و معدات أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية.كما يتم في هذه المرحلة تحديد

¹ - محمود الرقب،حماد.(2008). "واقع إدارات التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية".رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،الجامعة الإسلامية- غزة،كلية التجارة،فلسطين،ص 53-54.

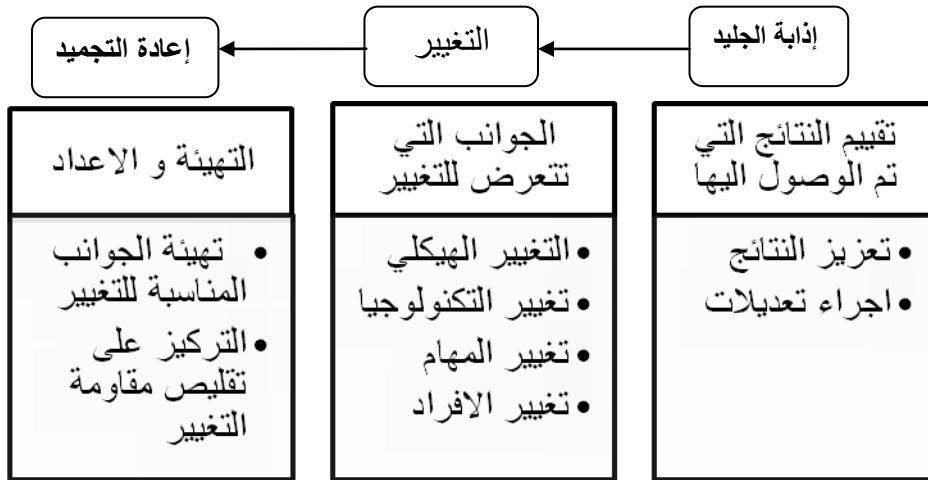
² -نفس المرجع،ص54.

³ -إبراهيم مرزوق، ابتسام.(2006). "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية".رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية-غزة،كلية التجارة،فلسطين،ص30.

فئة مناسبة التي تقوم بعملية التغير. و يؤكد Kurt Lewin على عدم الإسراع في هذه المرحلة و اخذ الوقت الكافي مع ضرورة توفير المعلومات و إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار و مهارات جديدة للمساهمة في تغيير سلوكياتهم و مهاراتهم و تطويرها, وبالتالي تفادي أي مقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمؤسسة.¹

3-مرحلة إعادة التجميد(الثبيت) (Refreezing): هي آخر مرحلة في التغيير,و تعني تطبيق ما تعلمه الفرد من مهارات و أساليب في الممارسات الفعلية والمحافظة على ما تم تحقيقه و انجازه واكتسابه في مرحلة التغيير, كما يتم في هذه المرحلة تقويم ما تم إحداثه مما يساعد على توفير الفرص و الإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير.²

شكل 04: يوضح مراحل التغير التنظيمي حسب نموذج Kurt Lewin



المصدر: سماتي, حاتم. (2018). ص 62.

¹-عوني فنجي خليل عبيد, مرجع سابق, ص 31.

² -Hillary O. Odor.(2018). " Organisational Change and Development", European Journal of Business and Management, University of Benin, Nigeria, Vol(10), No(07), pp.58-66

III-2-3-2 نموذج بيكهارد وهاريس (Beck hard et Harris 1987)

يهتم النموذج المقدم من قبل بيكهارد و هاريس بتحفيز التغيير, و حيث يكون التغيير عندما¹ : $ABC > D$

حيث $A =$ عدم الرضا بالحالة المستقرة.

$B =$ المستقبل المرغوب فيه.

$C =$ مسار معين.

$D =$ تكاليف التغيير.

التغيير يحدث عندما يكون هناك رضا بالحالة المستقرة , و يدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه و مسارا معيناً لتحقيق هذا المستقبل بحيث يكون هذا اكبر من تكاليف التغيير, يلاحظ هذا النموذج انه يركز على اقتناع الأفراد بالمستقبل و الأسلوب الذي يحقق به التغيير مع انه كتطبيق قد يحدث التغيير في الواقع عن طريق فرض التغيير على المؤسسة.

III-3-2-3 نموذج المسار الحرج لبيير و آخرون (Beer et al 1993)

ركز بيير وزملاءه في "التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم ووضعا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة , يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير , والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي² :

- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
- تطوير رؤية الضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية, و ادارتها.
- تكوين إجماع بان الرؤية الجديدة صحيحة, و كفئة لتعميمها و متماسكة لتحريك التغيير.
- نشر العزم على التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة, و ضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل.
- توحيد التغييرات من خلال سياسات, و نظم , و هياكل نظامية والتي تؤسس العزم على التغيير الجديد.
- المراقبة المستمرة, و تحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المنتبأ بها في عملية التغيير الجديد.

¹ - سيد احمد عبد الرحيم رسلمي. (2008). "تقويم فعالية استراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية السودانية". أطروحة

دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة, جامعة الخرطوم, كلية الدراسات العليا, السودان, ص 65.66.

² - بوطبة نور الهدى. (2016). "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية - دراسة حالة تطبيق إصلاح

ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة, جامعة باتنة 1, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والجزائر, ص 61.

III-2-3-4 نموذج " Huse "

في عام 1980 قدم Edger Huse نموذجاً يتكون من سبع مراحل لتطوير المؤسسة و هو مبني على نموذج لوين، كما يظهر في الشكل الموضح رقم (3)¹.

المرحلة الأولى: الاستكشاف²

يلتقي المسؤولون عن المؤسسة و مستشار إدارة التغيير و مناقشة الحاجة للتغيير و تستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

المرحلة الثانية: الدخول

يقرب مسئولو المؤسسة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد، و يتكون التعاقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

المرحلة الثالثة: التشخيص

يقوم المستشار، مستندا على الخلفية التي لديه و تعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، و يحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

المرحلة الرابعة: التخطيط³

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المصنفة المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

المرحلة الخامسة: خطة العمل

يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

¹-سيد احمد عبد الرحيم، سلمى، مرجع سابق، ص.62.

²-بيوطبة، نولر الهدى، مرجع سابق، ص.64.

³-الزقيبي، حماد محمود، مرجع سابق، ص.56.

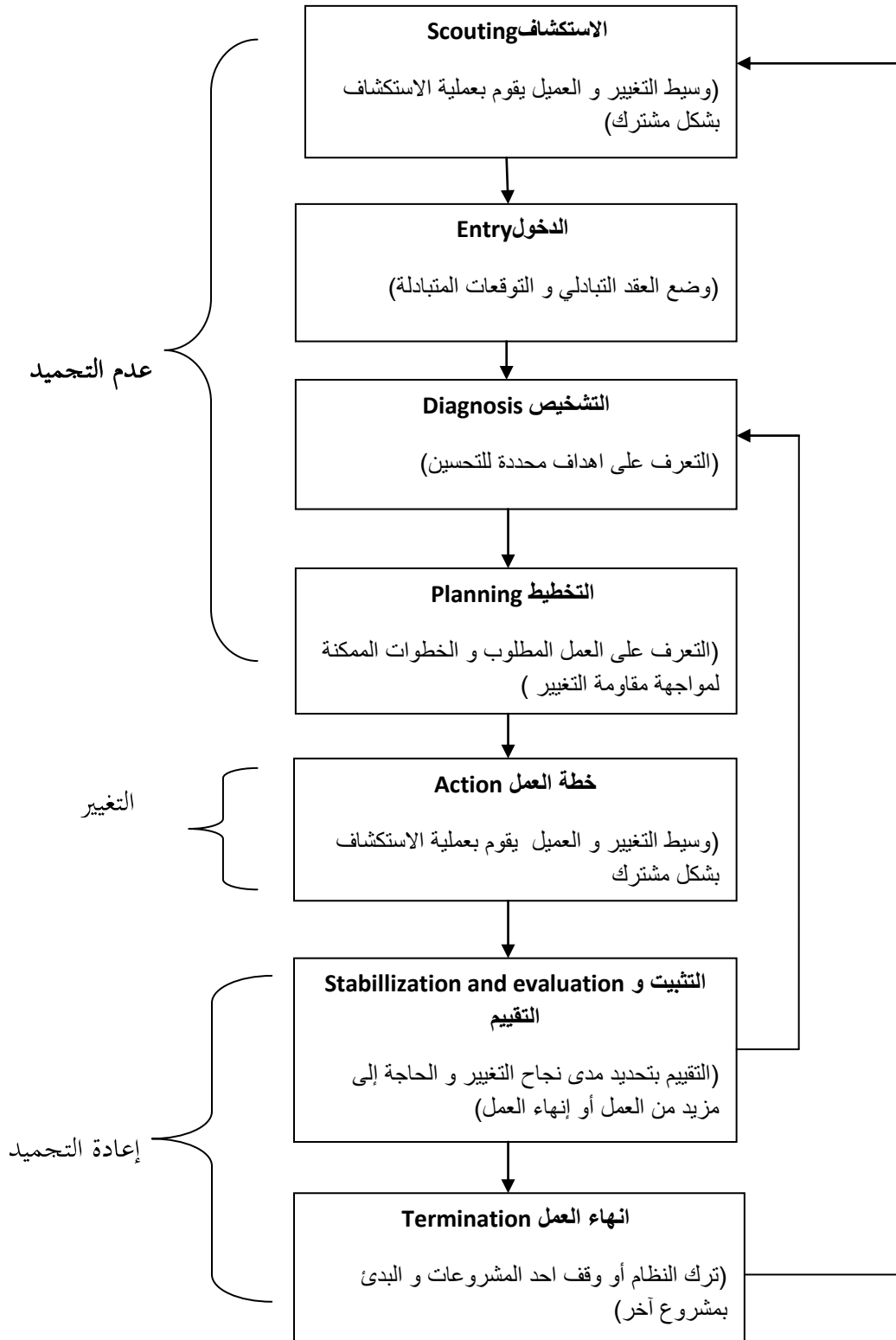
المرحلة السادسة: التثبيت و التقييم

إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغير وتقاس النتائج بشكل كمي.

المرحلة السابعة: إنهاء العمل

يقوم وسيط التغير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل و بالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة, و يكون ذلك في نفس المؤسسة.

شكل 05: يوضح نموذج HUSE للتغيير المخطط في المؤسسة



المصدر : سيد احمد عبد الرحيم ,سلمى.(2008). "تقويم فعالية استراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية

السودانية". جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان. ص.63.

III-2-3-5 نموذج ايفنسفش Ivancevich و زملائه:

يعتبر Ivancevich و زملائه أن إدارة التغيير عملية مؤسسية تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي, والمتمثلة في:¹

1- قوى التغيير: و يقصد بها قوى و مسببات التغيير الداخلية و الخارجية

الاعتراف بالحاجة للتغيير: من خلال التقارير و المعلومات التي تصل للمؤسسة من المصادر المختلفة تستطيع الإدارة أن تعرف حاجتها للتغيير فمن خلال البيانات المالية و انخفاض الأرباح, و انخفاض معدلات الأداء و تدني معنويات العاملين و غيرها تتمكن الإدارة من أن تعرف قوة و كثافة التغيير.

2- تشخيص المشكلة: يهدف التشخيص إلى تعريف المشكلة و تحديدها قبل تبني أي إجراء و قد لا تكون المشكلة ظاهرة و واضحة للجميع. في هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة بين المنظمة و وسيط التغيير و دوره في عملية التغيير كما يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في إحداث التغيير.

3- تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير و تحديد أي الإستراتيجيات التي تعتبر الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المتوقعة.

4- تعريف المحددات(الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة وعلى الظروف الآتية السائدة في المنظمة و التي يجب أن تتوافق مع التغيير مثل أسلوب القيادة, التنظيم الرسمي, و الثقافة التنظيمية.²

5- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغير أمر طبيعي و يجب عليها معرفة مسببات المقاومة و معالجتها.

6- تنفيذ التغيير و متابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع المنظمة أو في جزء منها قد يتم تنفيذ التغيير بسرعة أو على مراحل. كما يتم في هذه المرحلة متابعة التغيير من خلال المعلومات المتوفرة من التغذية المرتدة.

¹-العسكري بماء الدين المنجي والحيايلي انعام.(2015). "ادارة التغيير في منظمات الاعمال".ط1.عمان.الاردن:مركز الكتاب الاكاديمي.ص66.

²- كورتل فريد و كحيله امال.مرجع سابق.ص 167

III-2-4- عوامل نجاح برامج إدارة التغيير التنظيمي

ان نجاح عملية التغيير في المؤسسات يتطلب عددا من العوامل اهمها :¹

- ❖ دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- ❖ توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- ❖ وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير و مشاكلها و جدواها.
- ❖ إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- ❖ توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تمهي للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- ❖ تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.²
- ❖ أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، بحيث وجد ان الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- ❖ توضيح أهمية التحديث و التطوير كفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة .
- ❖ التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- ❖ التركيز مع الأفراد المتجاوبين مع التغيير، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير.

III-3- مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي

III-3-1. استقطاب رأس المال البشري و التغيير التنظيمي

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها المحيط أصبحت المؤسسات مجبرة على جذب الأفراد الأكثر تميزا أولئك الذين يستطيعون تحقيق التغيير بالمؤسسة، و يمتلكون الكفاءات و القدرات المناسبة، و ملائمين لثقافة و طبيعة المؤسسة، بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية و المستقبلية و القادرون على التكيف و التأقلم و الإنتاجية العالية داخل المؤسسة.³

¹- ابو النصر، مدحت. (2008). "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM". ط1. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع. ص41.

²- كورتل فريد و كحيله امال. مرجع سابق. ص ص. 72-73.

³- الشهبة، هاني شاكر، ادارة المواهب كمدخل متكامل لتنمية الموارد البشرية، على الموقع: www.linkedin.com ، تاريخ التصفح: 2019/05/20.

و بالتالي إن عملية استقطاب الأفراد المناسبين الذين يتميزون بخاصية الإبداع والمخاطرة القادرين على تبني التغيير و المحاظظة عليه تمثل مؤشرا مهما لنجاح التغيير المراد القيام ب، فإذا كان الفرد مسهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه أما إذا كان معرقلا و مقاوما له و لتنفيذه هناك خطورة لفشل، لذلك و جب على المؤسسات أن تستقطب و تختار الأفراد المناسبين القادرين على إدارة التغيير بفعالية و نجاح بما يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها و تطلعاتها المستقبلية.¹

و منه نستخلص انه كلما قامت المؤسسة بجذب أفراد متميزين تملؤهم روح الابتكار، و الذين يشتعلون ذكاء و حماسا و يرغبون في ترك بصماتهم في المؤسسة، كلما ساهموا في قيادة التغيير و المؤسسة على حد سواء نحو الاتجاه الصحيح.

III-3-2. تطوير رأس المال البشري و التغيير التنظيمي

تتطلب عملية تفعيل و إنجاح التغيير داخل المؤسسة نوعية معينة من المهارات لا يمكن أن تتوفر إلا إذا قامت المؤسسة بالإستراتيجية تطوير رأسمالها البشري ليتم من خلالها إكساب العاملين المهارات و الخبرات التي تتطلبها عملية التغيير سواء كان ذلك في المجال المهاري ام الذهني ام الفني، فالمعروف أن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير يتم داخل المؤسسة.

و إن تطوير قدرات و مهارات الأفراد يساهم في تجديد حيوية المؤسسة باستمرار و زيادة قدرتها على مواجهة التغييرات على مستوى بيئتها الداخلية و الخارجية و ذلك من خلال جعل الأفراد تمتلك مهارات و معارف و قدرات عالية المستوى تجعلها قادرة على التعامل مع التغيير مهما كان نوعه و شدته . و ما يميز رأس المال الفكري البشري كونه قادرا على العمل مهما اختلفت الظروف، كما يتميز بالندرة لان معرفة الأفراد مبنية على خبراتهم و معارفهم التطبيقية الممزوجة مع ثقافة المؤسسة مما يجعلها صعبة التقليد و الإحلال مما يجعله ميزة تنافسية مستدامة لدى المؤسسات الحديثة و ركيزتها في عمليات التغيير²

¹-حداد بختة و سيد حياة(2015). " إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة- فرع لمجمع سونلغاز OS مسير المنظومة الكهربائية". المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، مجر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03، ع03، ص ص. 175-208.

²جوصوردي، صليحة. مرجع سابق، ص. 430-431

كما يساهم تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم و التدريب في تغيير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم و بالصورة التي تجعلهم أكثر تقبلا و ولاء لإنجاح عملية التغيير فلا يمكن للتغيير التنظيمي أن يحقق أهدافه المرجوة إلا من خلال كفاءات بشرية تشجع و تتبنى ثقافة التغيير تدعمه و تحافظ عليه بما يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار.¹

وبالتالي يمثل التعليم و التدريب الأساس الضروري لأي منظمة من حيث تحسين أداء العاملين و زيادة قدراتهم بما يتناسب و الوصول إلى الإبداع و التجديد، مما يؤدي إلى زيادة تخزين المعارف و الخبرات و تطويرها بما يحقق بقاء و استمرار المنظمة .

✓ **تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا:** إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم و الدراية و المرتبطة بالتطورات التكنولوجية، و تغيير المؤسسات الإدارية من جهة، و من جهة أخرى فإن هذه الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع و الحجم لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب و تدريب أفرادها لتوفير الخبرات و المهارات المطلوبة.²

III-3-3. المحافظة على رأس المال البشري و التغيير التنظيمي

يعد رأس المال البشري المصدر الأساسي الداعم لقدرة المؤسسة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية و المحافظة على مركزها التنافسي، و بذلك فمن الضروري المحافظة عليه .

و ترتبط المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة و الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة من خلال توفير فرص متساوية للجميع و بناء جو من الانسجام بين العاملين، كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري وجود أنظمة مكافأة الموظفين المتميزين بالإضافة إلى تشجيع العمل بكفاءة و فعالية و زيادة ولائهم للمؤسسة الأمر الذي ينعكس على عملية إحداث التغيير داخل المؤسسة من خلال تبني الأفراد للتغيير و المحافظة عليه و العمل على تنفيذه و تفعيله.

¹-مصطفى بني سلامة، ميساء. (2016). " دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، جامعة جدارا، الأردن، كلية الاقتصاد و الأعمال، مج24، ع03، صص. 125-150.

²- بلعور، سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة (12-13 ماي). جامعة سعد دحلب البليدة :مخبر البحوث في الإبداع و التغيير التنظيمي و المؤسساتي، صص. 11.

كما تقوم المؤسسات بتنفيذ برامج خاصة في إدارة المسار المهني للأفراد ذوي المهارات العالية من اجل الاحتفاظ بهم و تقوية صورة المنظم، و تقديم الحوافز على ضمان الاعتراف للفرد بمساهمته الشخصية في أنشطة المؤسسة و مشاركته في إنجاز التغيير.¹

¹ - بوقرة، راجح، و بن سالم، أمال. (2012). " دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمبسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ع08، صص. 27-49.

الخلاصة

يعتبر التغيير عملية ضرورية و لازمة لجميع المؤسسات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المؤسسات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة نحو اتجاه مختلف، مما يفرض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح لتضمن البقاء و الاستمرارية.

و إن عملية التغيير في المؤسسة تمر بعدة مراحل , كما يتطلب نجاح التغيير توفر مجموعة من العوامل من أهمها العنصر البشري الذي يؤثر بشكل كبير على التغيير التنظيمي , فقد يكون سببا لنجاحه عندما يسهل حدوثه , كما يمكن أن يؤدي إلى فشله إذا كان مقاوما له . كما يرتبط نجاح التغيير بمستوي الكفاءات و المهارات التي يمتلكها الأفراد مما يؤكد على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في إحداث التغيير التنظيمي و تحقيق أهداف المؤسسة .

والتالي لمواكبة المؤسسة للتغيرات و التطورات الحاصلة بما يضمن لها البقاء و الاستمرارية يجب أن تقوم المؤسسة بإدارة رأس مالها البشري بفاعلية و نجاح من خلال استقطاب رأس مال بشري بخصائص متميزة قادرة على تبني ثقافة التغيير و تعزيز هذه الخصائص بتطويرها و المحافظة عليها بما يدعم التغيير في المؤسسة.