

جامعة البليدة
الملتقى الدولي حول
الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة
2010/05/13-12

التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله

أ. علاوي عبد الفتاح
allaouimsila@yahoo.fr

د. رحيم حسين
rahim_hocine@yahoo.fr

المركز الجامعي برج بوعريريج
فاكس: 035 66 61 39

RESUME:

Le Changement organisationnel est devenu une question préoccupante pour les organisations modernes, car il s'effectue dans un environnement qui se change instantanément d'une manière rapide et profonde. Etant un système ouvert l'entreprise est condamnée, afin de garantir sa croissance et sa stabilité, à s'adapter avec cette dynamique en prenant en compte les défis et les opportunités contenus dans son environnement.

ملخص:

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحداثة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.

مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة لمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية: ما هي دواعي وأهداف التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة؟ ما هي مراحل ومدخله؟ وما هي التوجهات الجديدة في مجال التغيير التنظيمي المناسبة وطبيعة التحولات في محيط الأعمال المعاصر؟

تهدف هذه المداخلة إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذا تحديد المراحل والمدخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وهذه التحولات. ومن أجل ذلك سوف تتم معالجتنا من خلال المحاور التالية:

1- مفهوم التغيير التنظيمي

2- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي

3- مصادر وقوى التغيير التنظيمي

4- مدخل التغيير التنظيمي

5- مراحل التغيير التنظيمي

I- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على الم نظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ . وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ¹. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فانتظم². والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد . ومن منظور الاقتراب التنظيمي للم منظمة، أي باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها

تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة ، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه . والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً³. وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"⁴.

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"⁵.

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"⁶.

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط"⁷.

التعريف الخامس: التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"⁸.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير

جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانيا- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثا- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل الم منظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعا- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للم منظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات علي الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

II- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتفسير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب الم منظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَوِّلة، ودورات حياة المنتجات تقلصت،

وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.

أولاً- الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي. وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة (The knowledge explosion) وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية⁹.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، و انضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)¹⁰.
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).

زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب¹¹.

ثانياً- أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

-الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة¹².

-إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية. للتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

-خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

-تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

-زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

-بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

-تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

-خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

-تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة¹³.

-يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية¹⁴.

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل م منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة"¹⁵.

III- مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

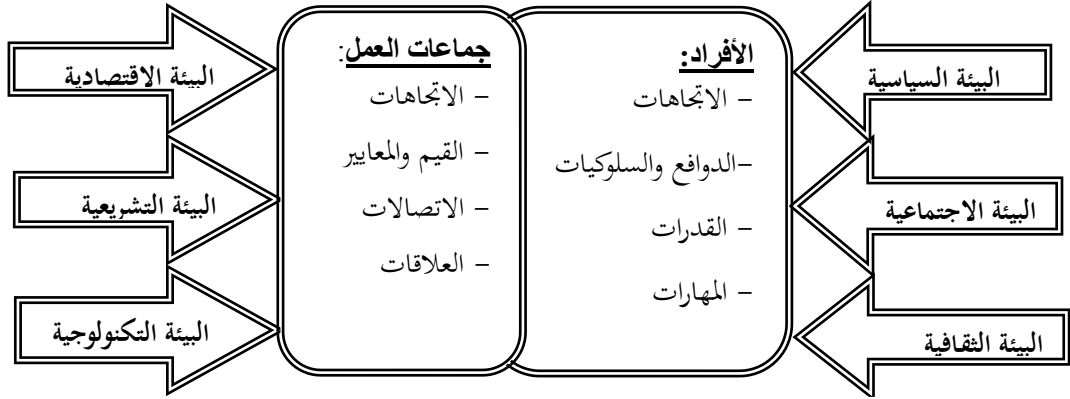
تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الاديولوجية الثقافية¹⁶.

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولاً- القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها ، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر- الوظائف- الأدوار، المهارات، الصفات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص326

1- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها¹⁷، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيراً إستراتيجياً وهيكلياً وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بحدّة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك

تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¹⁸، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هيكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغيير في مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)¹⁹. ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات²⁰، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعمال وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات²¹، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانياً- القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

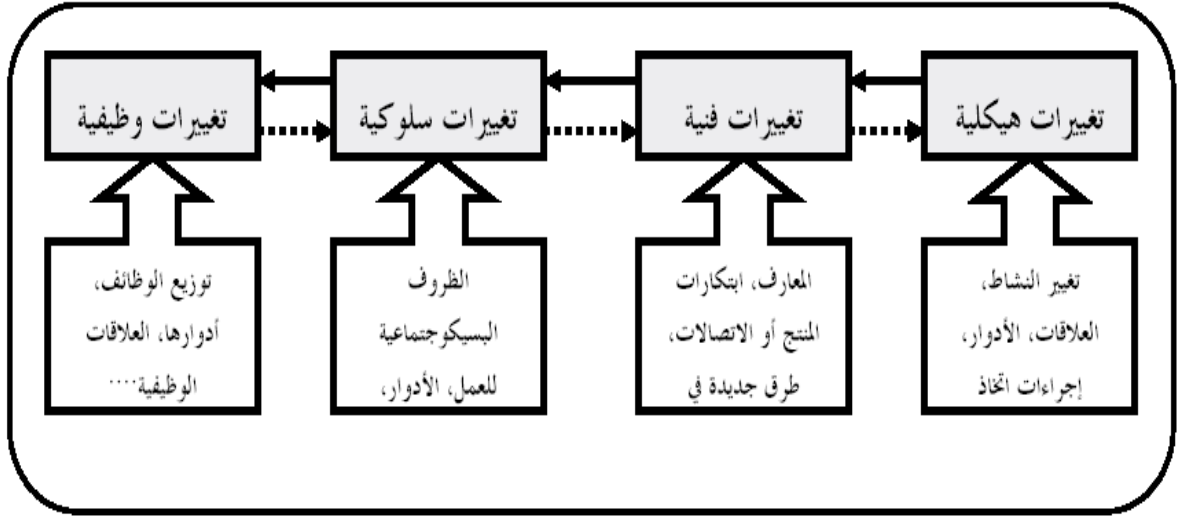
تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- 1- **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- 2- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
- 4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في الم نظم:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء. ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي²²:
 - التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة الم نظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدًا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل علي الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

IV- مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية،

الدراسات الجامعية، 1998، ص 330

أولاً- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيدها استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المترتبة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف²³.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير

من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية²⁴.

ثانيا- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين ع ند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما²⁵:

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات²⁶.

ثالثا- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما يضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"²⁷.

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"²⁸،

أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالم المنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير²⁹.

رابعا- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفع العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما³⁰:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية³¹.

خامسا- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

- وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:
- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
 - رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.
 - يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
 - رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

V- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين و المنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي ، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات³².

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن³³ والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل رقم (03): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج

إجراء تعديلات بناءة		- تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.
------------------------	--	--	---

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير³⁴. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانياً- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية³⁵:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يجدر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى

الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية³⁶:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
 - 2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - 3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
 - 4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

خاتمة:

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وفي سبيل إنجاح عملية التغيير بالمنظمة نرى أن التوصيات التالية بالغة الأهمية:

- 1- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير للمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولاً الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

- 2- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.
- 3- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
- 4- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.
- 5- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

1 أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325

2 الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص346

3 دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص21

4 عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9

5 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432

6 ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

7 Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD**, 3^{em} édition, paris, 1997, p340

8 Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18

9 الطيب ولد لعروسي: العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر، ص112

10 مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص321

11 Serge Raynal: **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{em} édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39

12 Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35

13 سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37

14 أندرو دي سيزولافي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544

15 Gareth Morgan: **l'image de l'organisation**, traduit par Solange chevrier_ voue et Michel, 4^{em} édition, Esaka édition, paris, 1983

16 Albraak Abdurrahman: **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008, p2

- 17 محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص306
- 18 دوجلاص سميث: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص23
- 19 رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص175
- 20 صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص339
- 21 علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البليدة، الجزائر، 2002، ص4
- 22 أحمد ماهر: مرجع سابق، ص436
- 23 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص-ص.472-480
- 24 محمود فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص318
- 25 علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130
- 26 صلاح الدين دسوقي: إدارة التغيير- نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ 05/01/2007، www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt
- 27 عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19
- 27 علي الشريف، مرجع سابق، ص329
- 28 علي الشريف، مرجع سابق، ص329
- 29 عبد الله عبد الغني الطحيم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص58
- 30 محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارنة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49
- 31 علي الشريف: مرجع سابق، ص330
- 32 قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص197-212
- 33 نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص260
- 34 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص46
- 35 محمد قاسم القيروني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص260
- 36 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص.466، 467