

التغيير التنظيمي لمواجهة تداعيات التغيرات المحيطية للمؤسسات

Role of Organizational Change in The Remediation of Fallout changes in the business environment

غيات بوفلجة^{*}

1 جامعة وهران 2، محمد بن أحمد، ghiat_boufelja@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/12/06 تاريخ القبول: 2022/06/01 تاريخ النشر: 2022/06/17

Abstract :

In Arab countries in general, we see that production and service organizations operate in a changing environment, political, economic and socio-cultural. This creates management and production problems for them.

This requires the use of organizational change techniques, which can be used as a means of intervention to address the inadequacies of organizations and contribute to the development of their performance.

Through this communication, we try to identify environmental changes that affect businesses. As well as organizational change techniques that can be used as a means of remedying the consequences of environmental change.

Keywords: Business environment. Organizational change. Production companies. Negative work values. Performance efficiency.

المخلص:

تعاني المؤسسات العربية عموما من صعوبات، كونها تشتغل في محيط متخلف يعاني من عدة مشاكل محيطية معقدة ومتراكمة. ولكون المنظمات عبارة عن أنساق مفتوحة على محيطها، فإن ذلك يؤثر على أداء المؤسسات مما يساهم في تعقيد مشاكلها وصعوبات إدارتها.

إن معالجة ذلك يتطلب إجراءات وتدخلات إدارية متمثلة في التغيير التنظيمي، الذي يمكن استعماله كمنهج لمعالجة صعوبات المؤسسات والمساهمة في تطوير أداؤها.

وهو ما نحاول التطرق إليه من خلال التعرف على العوامل المحيطية المؤثرة على المؤسسات، والصعوبات التنظيمية الناتجة عن تفاعلها معها. كما نتطرق إلى كيفية استغلال التغيير التنظيمي كأداة منهجية للرفع من فعالية أداء المؤسسات ومعالجة المشاكل البشرية التي تعاني منها.

كلمات مفتاحية: محيط المؤسسات، التغيير التنظيمي، المؤسسات الإنتاجية، القيم السلبية، فعالية الأداءات.

1- مقدمة

إن التغير ظاهرة طبيعية وسنة كونية، فكل شيء يتغير. وهكذا يعرف الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي تغيرات كبيرة أثرت على كل شيء في هذا الكون. ومن الأمثلة عن الأحداث الكبرى التي وقعت مع نهاية القرن العشرين، والتي أثرت على السياسة والاقتصاد في كل العالم، نجد سقوط جدار برلين (1989) وتفكك الاتحاد السوفياتي (1991) وتحول جلّ دول الكتلة الاشتراكية سابقا إلى النظام الرأسمالي، وما كان لذلك من أثر على طبيعة مؤسسات بعض الدول المعنية بهذه التحولات، ومنها الجزائر.

وقد أصبحت التغيرات متسارعة، في كلّ المجالات بما في ذلك ظهور اكتشافات واختراعات علمية وتكنولوجية، مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، أثرت على طرائق تفكير الأفراد وممارساتهم الاجتماعية والمهنية. من ذلك ما نشاهده من تحولات اجتماعية وثقافية بعد ظهور تكنولوجيا الإنترنت وتطبيقاتها المتعددة.

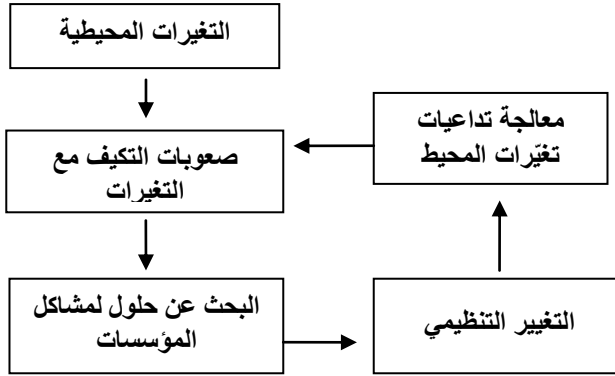
تتأثر المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالتحولات والتغيرات التي تعرفها المجتمعات الحديثة، ذلك أن المؤسسات هي أنساق مفتوحة على محيطها، وليست مغلقة كما كان الاعتقاد السائد سابقا (Negandhi, 1975).

لقد عرفت المنظمات الإنتاجية والخدمية بالدول الصناعية تطورا كبيرا، وصلت بمقتضاه إلى درجة من الاستقرار السياسي والرخاء الاقتصادي والوضوح التشريعي. كما أصبحت مؤسساتها تتميز بالانضباط والصرامة واحترام مستخدميها للسلام الإدارية والقوانين الداخلية للعمل. فهي تتميز بثقافة تنظيمية سليمة، تساعد على الرفع من فعاليتها.

أما في الدول العربية عموما، فنجد أن المنظمات الإنتاجية والخدمية حديثة في مجملها، لم تتمكن بعد من إرساء ثقافة تنظيمية سليمة وما يتطلبه ذلك من سلوك وممارسات المستخدمين في مواقع عملهم، سواء من طرف العمال أو المديرين والمسيرين. وهو ما جعل غالبية المنظمات والمؤسسات في الوطن العربي عموما، تعيش مجموعة من المظاهر السلبية، نتيجة تواجد مجموعة من العوامل المتناقضة والمتصارعة بداخلها (غيات: 2015).

هناك علاقة قوية بين المؤثرات المحيطية للمؤسسات وطبيعة المشاكل التي تعاني منها. يمكن تقسيم العوامل المحيطية إلى تغييرات اجتماعية وتغيرات محيطية وتغيرات دولية، وكلها عوامل مؤثرة على مدى فعالية المؤسسات. وهو ما يتطلب من المؤسسات إحداث تغييرات داخلية لمواجهة التغيرات المحيطية. وقد استنتج الشعلان " أن مسألة مواكبة التغيرات البيئية تعد ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها، سواء أكان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أم المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية (الشعلان، 2016، 15).

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم المهارات التسييرية المستعملة لمعالجة صعوبات المؤسسات الناتجة عن آثار العوامل المحيطية. يمكن توضيح العلاقة بين مؤثرات محيط التنظيم والتغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم 1.



شكل رقم 1: دور التغيير التنظيمي في معالجة تداعيات تغيرات المحيط.

وهو ما يوضح حجم التفاعل والارتباط بين المؤسسات ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، ويساهم في تفسير كثير من أسباب صعوباتها.

2- منهجية البحث:

لقد تمّ اعتماد المنهج الكيفي في هذا البحث، إذ تمّ جمع المعطيات من خلال اللقاءات المتعددة مع مدرّسين ومشرّفين وعمال ينتمون إلى مختلف المؤسسات الجزائرية، في القطاعين العمومي والخاص. كما تمّ جمعها من خلال مختلف الزيارات التي قام بها الباحث إلى كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية أثناء مرافقته للطلبة في إطار أعمالهم الميدانية.

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة، تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما هي العوامل المحيطية المؤثرة على المؤسسات ؟
- ما هي تداعياتها على أداء وجودة المؤسسات ؟
- كيف يمكن استغلال التغير التنظيمي كأداة منهجية لمعالجة مشاكل المؤسسات الناتجة عن التغيرات المحيطية ؟

وهي تساؤلات نحاول الإجابة عنها والتطرق لعناصرها من خلال هذه المداخلة.

كما يهدف هذا البحث إلى توظيف نظريات ونماذج التغير التنظيمي لمواجهة صعوبات المؤسسات ومساعدتها على التكيف مع محيطها المتقلّب والمليء بالتحديات.

3- تطوّر محيط المؤسسات الجزائرية:

عرف محيط المؤسسات الجزائرية تغيرات كبيرة انتقلت بموجبها من النظام الموروث عن الاستعمار الفرنسي إلى نظام اشتراكي حام للمؤسسات العمومية، ثمّ إلى نظام رأسمالي متفتح على اقتصاد السوق. ولكلّ مرحلة آثار عميقة على سلوك العمال والمديرين وأساليب الإدارة. كما أدت التغيرات إلى تعديل التشريعات والقوانين لمسايرة تلك التغيرات.

ولتوضيح أثر التحولات السياسية والاقتصادية على المؤسسات، وطرائق تعامل السياسيين والمديرين معها، نتطرق فيما يلي إلى مرحلتين أساسيتين وهما: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ومرحلة اقتصاد السوق.

1-3. **مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:** وقد تمتعت المؤسسات العمومية في عهد التسيير الاشتراكي، بمحيط حاضن وحام للمؤسسات. وقد أعطى للعمال حقوقا كثيرة، فأصبحوا يجلسون إلى جانب المسؤولين والمديرين في مختلف المجالس التي كان لها دور في إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات المهمة بها. إلا أن ذلك كان على حساب سلطة المديرين، وهو ما أدى في كثير من الأحيان إلى تمرد العمال وتقاعسهم في تنفيذ الأوامر، وهو ما زاد من صعوبات تحكم المديرين في العمال وإدارة الموارد البشرية. حيث ظهرت تعابير كثيرة عادة ما يتلفظ بها العمال، كقولهم "ليست المؤسسة ملكا لأبيك"، وشاع ما أصبح يعرف بـ "ذهنية البايك". وهي مفردة تركية مفادها أن المؤسسة ملك للدولة. وإن كانت مرحلة التسيير الاشتراكي قد انقضت، إلا أن آثارها على ذهنيات العمال وقيمهم المهنية بقيت إلى اليوم.

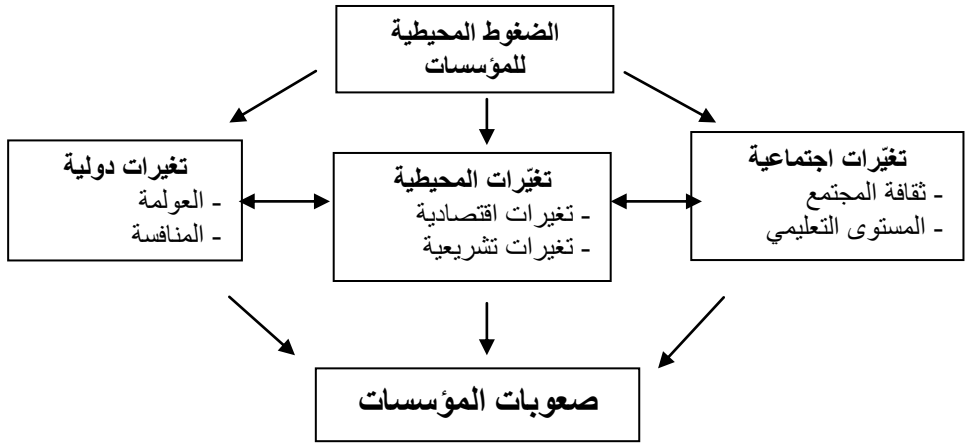
2-3. **ومرحلة اقتصاد السوق:** لقد بدأ تفتح الجزائر على التعددية السياسية بعد أحداث أكتوبر 1988، التي عرفت خروج انتفاضة شعبية أظهرت عدم رضا الشعب عن نظام الحزب الواحد، مما أدى إلى دخول مرحلة جديدة تميزت بالتخلي عن النظام الاشتراكي ودخول مرحلة جديدة تتمثل في التعددية السياسية وتبني اقتصاد السوق فيما يخص القطاع الاقتصادي. رغم التخلي رسميا عن النظام الاشتراكي إلا أن قيم الأفراد وسلوكهم في مواقع العمل بقيت كما كانت، حيث لا زالت المؤسسات العمومية، بل حتى الخاصة، تعاني من عدة مشاكل وصعوبات مرتبطة بالعامل البشري والمعوّقات المحيطية.

لقد عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية تطورا كبيرا، إلا أنها لا زالت تعاني من عدة صعوبات محيطية، تتمثل في تغير المحيط الاجتماعي وتغير المحيط المباشر للمؤسسات وتغير المحيط الدولي، وما لكل ذلك من تداعيات على المؤسسات الجزائرية، ومعاناتها بسبب عدم قدرتها على التكيف مع المستجدات المحيطية.

4- الضغوط المحيطية للمؤسسات:

تتعاين المؤسسات الجزائرية من محيط غير سليم، مليء بالعوائق والصعوبات التي عادة ما نجدها في الدول النامية، وهي غير مساعدة على النجاعة والجودة. يعود ذلك إلى النواحي المادية

والبشرية، ومن حيث ضعف الهياكل والخدمات الضرورية لنجاح المؤسسات. وهكذا فإن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين، كثير ما تعرقل السير الحسن للمؤسسات. كاضطرار الدولة إلى فتح أسواقها لسلع أجنبية قد تكون أحسن جودة وأقل أثمانا، مما يشكل ضغوطا قوية على المؤسسات الجزائرية حديثة النشأة، لكونها عاجزة عن المنافسة. يمكن توضيح الضغوط المحيطة للمؤسسات، كما هو موضح في الجدول رقم 2.



شكل رقم 2: تداعيات الضغوط المحيطة على أداء المؤسسات

4-1. ضغوط التغيرات الاجتماعية: يدخل المستخدمون إلى المؤسسة بقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم ومختلف ممارساتهم ونظرتهم للعمل، وهو ما قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ذلك أن الجزائري بطبعه يكره تلقي الأوامر، وقد يمتنع عن تنفيذها، وهي ممارسات كانت شائعة أيام الاشتراكية، إلا أنها استمرت إلى اليوم. كما أن المحيط الاجتماعي يتميز بانتشار ثقافة تقليدية محافظة، رغم ما يعرفه من تطور كبير من حيث مستوى التعليم والتدريب، وتغير الثقافة والقيم، مما يؤثر على سلوك العمال وممارساتهم المهنية. وهو ما يتطلب ممارسات جديدة في تعامل المشرفين والمديرين المستخدمين، وخاصة الشباب منهم.

2-4. **ضغوط التغيرات المحيطية:** وهي مرتبطة بضعف الخدمات المتوفرة كالنقل وأزمة السكن والصعوبات الاقتصادية المحلية، مما يؤثر سلبا على أداء العمال والمؤسسة ككل. كما تعرف الجزائر تغييرا مستمرا في التشريعات والقوانين، وهو ما يحتم على المؤسسات القيام بإجراءات للتكيف مع الأوضاع غير المستقرة والتفاعل معها.

3-4. **ضغوط التغيرات الدولية:** وهي ضغوط خارجية مرتبطة بالعملة والمنافسة الدولية غير المتكافئة، وغزو السلع الأجنبية، ذات الجودة العالية والأثمان المنخفضة (السلع الصينية مثلا). وكلها عوامل محيطية تشكل ضغوطا كبيرة على المؤسسات في الجزائر، وفي وطننا العربي ككل، مما يؤدي إلى تزايد صعوباتها وتفاقم مشاكلها.

وكلها عوامل تؤثر على السير الحسن للمؤسسات، مما يزيد من صعوباتها ومشاكلها والضغوط الممارسة عليها.

5- **الصعوبات الداخلية للمؤسسات:**

أدت التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسات نتيجة التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، المحلية والدولية، إلى ظهور مجموعة من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، العمومية والخاصة على السواء. وما زاد الوضع تفاقمًا غزو السلع الصينية للسوق الجزائرية، نتيجة التفتح على اقتصاد السوق وضغوط العملة. كما تأثرت المؤسسات العمومية من تخفيض مستوى دعم الدولة لها بسبب الأزمات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر دوريا. وتتمثل أهم مظاهر صعوبات المؤسسات الجزائرية من حيث إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسات فيما يلي:

- ضعف سلطة المديرين
- سوء قنوات الاتصال
- صراعات العمل
- ارتفاع مستويات نسب التغيب
- التهاون والتسيب في العمل.
- نقص مستوى تكوين المستخدمين

- العجز عن المنافسة.
 - انخفاض مستوى رضا العمال.
 - ضعف الإنتاج والإنتاجية.
 - انخفاض مستوى الأرباح.
 - غياب سياسة لتطوير الإنتاج.
 - غياب أو قلة الاستثمار.
- وهي مظاهر تتطلب إستراتيجية للتغير، يجربها خبراء مختصون في التغير التنظيمي، للمساعدة على مواجهة التحديات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية والعربية عموما.

6- الممارسات التقليدية للتغير التنظيمي:

إن التغيرات المحيطية للمؤسسات تمثل تحديا كبيرا يجب التعامل معه بجدية ومعالجة تداعياته. وبما أننا لا نستطيع دائما التأثير على المحيط الخارجي، فإنه علينا التعامل مع المشاكل والصعوبات على مستوى المؤسسات والبحث عن سبل معالجتها.

مرتّ الجزائر بعد استقلالها بعدة مراحل من حيث نظم الإدارة والتسيير. حيث انتقلت من نظام موروث عن الاحتلال الفرنسي إلى نظام اشتراكي ثم إلى نظام اقتصاد السوق.

وهي تغيرات كبيرة تتطلب خبراء في التغير التنظيمي، وفترات تدريبية للمديرين والمسؤولين لتأهيلهم للقيام بمهامهم على أسس علمية حديثة، كما هو الحال في الدول الصناعية المتقدمة.

إلا أن ما حدث فعلا هو بعيد عن المنطق العلمي. فبداية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت عن طريق تنظيم اجتماعات لمسؤولين حزينين، مع المديرين والعمال. ثم خلاله تقديم مسؤولي الحزب الواحد سابقا (جبهة التحرير الوطني) خطبا حماسية ضد الامبريالية ودفاعا عن الاشتراكية وحقوق العمال، لينتهي اللقاء بتكليف نفس المديرين السابقين بتطبيق النصوص التنظيمية الجديدة (التسيير الاشتراكي للمؤسسات). وقد تم ذلك دون تكوين ولا تأهيل علمي،

فكانت نتيجة ذلك فشل النظام الاشتراكي للمؤسسات رغم أهميته النظرية، لعدم اعتماد أساليب علمية في التغيير التنظيمي لإنجاح العملية التغييرية.

وكذلك الحال بعد التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، إذ صدرت تشريعات جديدة بُلّغ بها المديرون وطلب منهم تطبيقها. بينما بقي نفس الأفراد في مناصبهم ودون إجراء أي تدريب على القوانين الجديدة، وعلى طرائق الإدارة الحديثة، التي يتطلبها تسيير مؤسسات عصرية وفق معايير اقتصاد السوق.

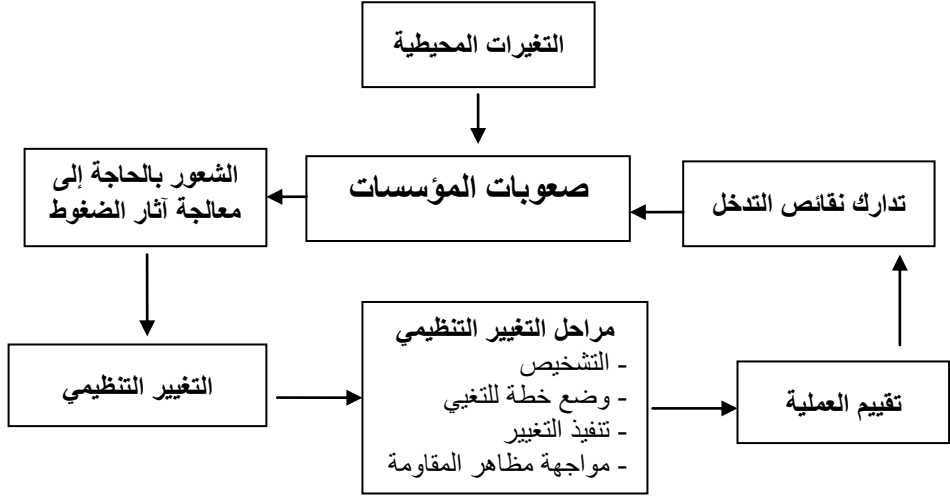
وهكذا بقي العمال والمديرون بنفس ثقافة العمل التي كانت سائدة في المرحلة السابقة، ونفس القيم ونفس الاتجاهات ونفس الذهنيات ونفس الممارسات، وهو ما أدى إلى ظهور صعوبات في تطبيق التشريعات الجديدة. في حين أن أي تغيير كبير، كالانتقال من اقتصاد اشتراكي إلى اقتصاد السوق، يتطلب اعتماد أساليب علمية كمنهج التغيير التنظيمي.

مفهوم التغيير التنظيمي ودوره في معالجة صعوبات المؤسسات:

يعتبر التغيير التنظيمي (Changement organisationnel) من الأساليب الحديثة التي يتم اللجوء إليها لمواجهة المشاكل التنظيمية التي تعرفها المؤسسات.

يرى الشعلان أن المنظمات "تسعى 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 أم هيكلتها أو حتى أنشطتها؛ لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تحاول دوماً فهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع إستراتيجيات للتأقلم معه" (الشعلان، 2016، 6).

يمكن توضيح دائرة علاقة التفاعل بين صعوبات المؤسسات وإجراءات التغيير التنظيمي كما هو موضح في شكل 3.



شكل رقم 3: التغير التنظيمي كنهج لمعالجة الصعوبات التنظيمية للمؤسسات

ولتوضيح الشكل السابق، نتطرق فيما يلي إلى مفهوم التغير التنظيمي و أهدافه وخطوات إنجازه.

1-7 مفهوم التغير التنظيمي: إن التغير التنظيمي حسب عبد الباقي هو "خطة إيجابية، أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغير الإجباري وغير المرغوب" (عبد الباقي، 2002، 380). ويرى "أوتيسي" أن التغيرات قد تكون عبارة عن ردود أفعال لعوامل داخلية (إستراتيجية، تنظيم، نسق التسيير، أدوات، تطبيقات أو ثقافة). كما قد تكون العوامل خارجية (تشريعات وقوانين، تكنولوجيا، تنافس، زبائن، جوانب مالية أو سوسولوجية). وهي عوامل تساهم في إحداث قطيعة مع الماضي وتدفع إلى إعادة النظر في طرق التصرف حيال هذه العوامل (Autissier : 2003, 10).

كما يعرف بيشارد (Bechard) التغير التنظيمي على أنه "جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويؤدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال تدخلات

مدرسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية " (Bechard : 2012, 28). في حين يرى "فرانش وبيبل" أن التغيير التنظيمي هو "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حلّ مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي أهمية خاصة للعمل الجماعي الشامل" (French et Bell : 1999).

في حين يرى روبانسون (Robinson) أن التغيير التنظيمي هو "تحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية" (توفيق، 2008، ص 20). ويعرفه المغربي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

1. ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
2. استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر" (المغربي: 1994، 321).

من خلال التعريفات السابقة، يتبين لنا أن التغيير التنظيمي هو:

- خطة طويلة المدى،
- حل للمشاكل وتجديد للممارسات،
- جهود تشاركية،
- له تأثير على مناخ المنظمة،
- قد يستدعي تدخل جهات خارجية،
- يعتمد على تطبيق العلوم السلوكية.

وبالتالي فإن التغيير التنظيمي يساعد على تشخيص صعوبات المؤسسات والقيام بإجراءات تصحيحية لمواجهة ضغوطات والتغيرات المحيطية ومعالجة الاختلالات الداخلية للمؤسسات.

2-7. أهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدّة أهداف يسعى إلى تحقيقها وتمثل أهمها في:

- الحفاظ على حيوية المؤسسة.
- تنمية القدرة على التجديد والابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين.
- رفع مستوى الأداء.
- زيادة قدرة المنظمة على حلّ مشاكلها الداخلية.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها.
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

وهي أهداف لا يتم تحقيقها إلا من خلال توفر شروط قيادية في المشرفين على التغيير

تمكّنهم من حُسن إدارته. وقد حدّد باس (Bass, 1987) أهم هذه الشروط في:

1. وضع رؤية واضحة للمؤسسة.

2. تحفيز الموظفين إلى تحقيق الرؤية.

3. التواصل الفاعل مع الموظفين.

4. ترسيخ ثقافة التغيير.

كما أن إدارة التغيير تتطلب اعتماد مجموعة من المراحل والخطوات والتدرج عبرها للوصول إلى الأهداف المُستَـطَـرَـة.

3-7. مراحل وخطوات تنفيذ التغيير التنظيمي:

هناك عدّة نماذج لإجراء التغيير التنظيمي، وكلّ نموذج يعتمد عددا من المراحل والخطوات

المفاهيم. من أهم النماذج وأكثرها تداولاً في أدبيات إدارة الأعمال، نجد كلا من:

1. نموذج لوين (Lewin, 1944)، ويحتوي على ثلاث مراحل.

2. نموذج ستيف سميث (Steve Smith, 1997) ويحتوي على تسعة مراحل.

3. نموذج هوس (Edgar Huse, 1980) ويحتوي على سبعة مراحل.

4. نموذج جون كوتر (John Kotter, 1996) ويحتوي على ثمانية مراحل

5. نموذج نادلر وتيشان (Nadler and Tusham, 1979) ويحتوي على ثلاث

مراحل.

وهناك نماذج أخرى متعددة، تتطرق إلى مراحل وخطوات وآليات تطبيق التغيير

التنظيمي.

يُعدّ نموذج "نادلر وتيشان" أنسب إلى التكفل بتداعيات التغيرات المحيطية. فهو يرى أن المؤسسة هي عبارة عن نظام المفتوح، وهو "يعني بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي الذي تعمل فيه؛ لذا فإن نجاح التغيير يتوقف على مدى تحقيق المواءمة بين المؤسسة والبيئة الخارجية والداخلية، وكذلك تحقيق المواءمة بين العوامل التنظيمية الداخلية" (الذخري، 2014).

عادة ما تبدأ عملية تنفيذ التغيير التنظيمي بالشعور بثقل المشاكل والحاجة إلى القيام بإجراءات لمواجهة الصعوبات التنظيمية. ثم بعد ذلك يتم تبني منهجية التغيير التنظيمي والاستعانة بخبراء مختصين في هذا المجال.

يبدأ التغيير التنظيمي بعملية إذابة الجليد، من خلال تكسير الرتابة والممارسات السائدة التي يُراد إزالتها والتخلص منها. وتنتهي بإعادة التجميد لتثبيت الممارسات الجديدة التي يُراد الحفاظ عليها في المؤسسة.

من خلال الاطلاع على مختلف نماذج التغيير التنظيمي، أمكن تلخيصها في المراحل

التالية:

- التشخيص.

- وضع خطة تجريبية للتغيير.

- تطبيق الخطة التجريبية.
 - تدارك نقائص الخطة التجريبية والانتقال إلى الخطة الرئيسية.
 - تقييم عملية التغير التنظيمي والنتائج التي تم تحقيقها.
 - التعرف على مصادر المقاومة ومعالجة أسبابها.
 - التوسع في تطبيق التغير التنظيمي مع تدارك النقائص.
- تتبعها بعد ذلك مراحل التغذية الراجعة ومناقشة النتائج مع المسؤولين والمستخدمين، والعمل على تحسين عمليات التدخل، لتستمر العملية إلى أن يتم الحصول على نتائج مرضية.
- وبهذا يساهم التغير التنظيمي في الحفاظ على حيوية المؤسسة من خلال دائرة (loop) رصد الصعوبات ثم استغلال آليات التغير التنظيمي لمواجهتها. وأخيرا يتم تقييم نتائج التغير لتدارك النقائص، ثم إعادة تكرار العملية إلى أن يتم الحصول على نتائج مرضية.
- يتم تحديد مدة إجراء التغير التنظيمي حسب مدى استفحال الصعوبات، ومستوى النجاح في معالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وحجم المؤسسة وعدد أفراد فريق الخبراء المكلف بالتدخل لإحداث التغير، ومدى تعاون المسؤولين والعمال لتحقيق أهداف التغير.

4-7 مقاومة التغير التنظيمي:

لا يحدث التغير التنظيمي دائما بطريقة سلسة مقبولة لدى الجميع، بل عادة ما نجد مقاومة للتغير لعدة أسباب. ذلك أن كثيرا من العمال مرتاحون لواقع ممارساتهم لمهامهم المدنية. فهم يجدون في الصعوبات المحيطة أعذارا للتصل من مسؤولياتهم، لهذا فهم يفضلون الحفاظ على هذا الواقع. تكون المقاومة في عدة صور منها الإضرابات، وعدم المساهمة في التغير، والتشكيك في الهدف منه، وإطلاق الإشاعات، وغيرها من المظاهر المعرقة لعملية التغير.

أما أسباب ذلك فقد تكون بسبب عدم الثقة في المسؤولين، أو الخوف من عدم التكيف مع التغيرات الجديدة، خاصة إذا كانت تتطلب تعلم مهارات جديدة هو غير واثق من التحكم فيها، أو نتيجة عدم إجماع الإطارات والمسيرين حول جدوى وفائدة التغير.

كما أن المقاومة قد تكون بسبب عدم الإعداد الجيد للتغيير، أو عدم كفاءة الساهرين على التغيير التنظيمي في المؤسسة أو فشلهم في تحسيس العمال بأهمية التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة به وإقناعهم بضرورته.

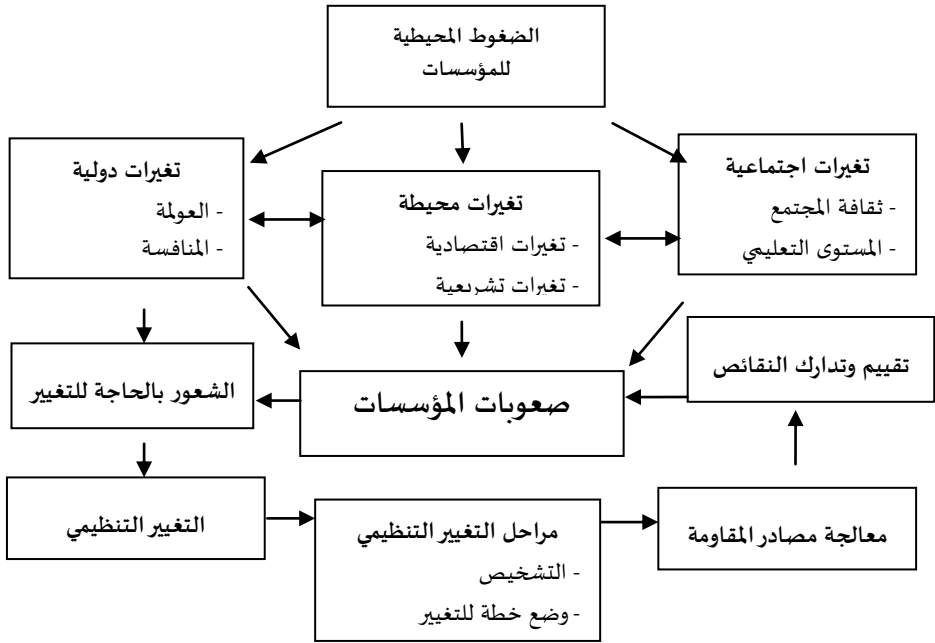
ولمواجهة المقاومة، لا بد من حسن إعداده، وتكليف خبراء ومستشارين في مجال التغيير التنظيمي بالقيام بهذه المهمة المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، خاصة لأفراد قضوا سنوات طويلة في عمل روتيني، يجدون صعوبات في تغييره.

7- إستراتيجية التغيير التنظيمي للحفاظ على حيوية المؤسسات:

إن التغيير التنظيمي إستراتيجية مستمرة للمؤسسة. إذ أنه لا يقتصر على رصد التغيرات التي تحدث في المحيط والعمل على مواجهتها حفاظا على فعالية المؤسسة، بل يتم توقع التغيرات التي ستحدث مستقبلا ويتم الاستعداد للتعامل معها حتى قبل وقوعها، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبرى متعددة الجنسيات، وهو ما يجعلها قليلة التأثر بالتغيرات الحاصلة، وأن تأثرها بالتغيرات المحيطة محدودا، وهو ما يجب على المؤسسات العربية الاقتداء به والعمل به.

لتجسيد التغيير التنظيمي في أي مؤسسة، هناك حاجة إلى تفعيل ثلاث آليات أساسية، وتمثل في الاتصال، التكوين والمراقبة (Autissier: 2003, 12).

يمكن تلخيص العوامل المحيطة المؤثرة على المؤسسات، وإجراءات التغيير التنظيمي المعتمدة لمواجهتها، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 4: إستراتيجية تكيف المؤسسات مع محيطها من خلال منهج التغيير التنظيمي

8- مناقشة:

عرف العالم في السنوات الأخيرة تزايد وتيرة التغيير إلى درجة تجد كثير من المؤسسات العالمية الكبرى صعوبات في مسيرته، فما بالك بالمؤسسات المتواجدة بالتول النامية. كما أن التغيرات أصبحت مرتبطة بالمنافسة الحادة بين المؤسسات. لذا ليس بغريب أن تجد المؤسسات بالوطن العربي صعوبات في مواجهة تداعيات التغيرات المحلية والدولية، وصعوبات في عمليات مواجهتها أو التكيف معها.

وهكذا فإن المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية عموماً، تعاني من ضغوط التغيرات الحاصلة في المحيط، في مختلف المجالات الاجتماعية والمحيطية والدولية. فهي تعاني من التحولات الاجتماعية والثقافية التي تعرفها اليد العاملة، التي أصبحت لها مطالب متعددة ومتنوعة، على المؤسسات التعامل معها. كما تعاني من آثار المحيط العام، من تغيرات سياسية وتشريعية واقتصادية تدفع إلى المؤسسات إلى أخذها بعين الاعتبار والتكيف مع

متطلباتها. كما تعاني المؤسسات من ضغوط السياسة الدولية وتقلبات أسواق المال والأعمال وأثمان المحروقات والمنافسة الدولية الحادة، خاصة وأن غالبية المؤسسات الوطنية هشة، حديثة النشأة. وكلها عوامل تحتاج إلى اعتماد إستراتيجية للتغيير التنظيمي لمواجهة الضغوط والحفاظ على حيوية المؤسسة ومسايرتها للتحويلات.

وقد ظهرت صعوبات المؤسسات الجزائرية في التعامل مع التغيرات المحيطية، من خلال مظاهر تتمثل في انخفاض مستوى الإنتاج والإنتاجية وتعدد الاضطرابات العملية، وتسجيل غالبيتها لخسارة مالية، وهو ما أدى إلى إفلاس كثير منها وغلق أبوابها. وذلك لكونها عجزت عن اتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة صعوباتها، وفشلها في استغلال الأساليب العلمية، ومنها تقنيات التغيير التنظيمي.

ومن خلال الزيارات المتعددة التي قام بها البحث لعدد من المؤسسات الصناعية بالغرب الجزائري، استنتج أن كثير من مدراء ومسيري المؤسسات الجزائرية، يعتبرون أنفسهم خبراء في كل شيء، وأنهم لا يحتاجون إلى توظيف خبراء في التغيير التنظيمي. إلى جانب ذلك نلاحظ نقص الخبراء المؤهلين علميا في التغيير التنظيمي. ففي الجزائر مثلا، لا نجد في الجامعة تدريبا للخبراء في مجال التغيير التنظيمي. فما نجده هو توفير وحدات تعليمية (مقاييس) أو تقديم بعض المعلومات كجزء من وحدات تعليمية، بطريقة نظرية لا تسمح للطالب المتخرج أن يدعي أنه خبير في التغيير التنظيمي. وما زاد "الطين بلة"، حسب ما أمكن مشاهدته، نقص - إن لم نقل غياب - التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

وهو ما يتطلب العناية بمجال التغيير التنظيمي، من خلال تدريب الخبراء والمختصين، وتوظيفهم للمساهمة في معالجة الصعوبات الناتجة عن ضغوط التغيرات المحيطية.

إن نجاح المؤسسات مرتبط بمدى الأخذ بشروط نجاحها. إذ يمثل الفرق بين مؤسسات الدول المتقدمة والمؤسسات العربية في مدى العودة إلى الأساليب العلمية في التغيير التنظيمي. ذلك أن مؤسسات المجتمعات المتقدمة تعتمد على خبراء ومستشارين في التغيير التنظيمي وأن بعض المؤسسات توظف خبراء دائمين ضمن طاقمها التقني والإداري. كما أنها تلتجئ إلى دور خبرة

متخصصة للتعامل مع المشاكل عند ظهورها، مما يسهل معالجتها، وبالتالي الحفاظ على سلامة وفعالية المؤسسات.

من هنا نستنتج عدم الاهتمام بهذا المجال العلمي المهم، والذي يساعد في مواجهة تحديات التغيرات المحيطة للمؤسسات. إن غياب خبراء مؤهلين في التغير التنظيمي قد يؤدي إلى تفاقم مشاكل المؤسسات وفشلها، بل أن ذلك قد يؤدي إلى إفلاس الكثير منها.

■ الخاتمة :

ليست صعوبات المؤسسات مرتبطة دائماً بالحاجة إلى أجهزة وآلات جديدة مكلفة، وإلى استثمارات مالية كبيرة. بل يمكن معالجة كثير من صعوبات المؤسسات من خلال التغير التنظيمي الذي يتمثل بالدرجة الأولى في تفعيل بعض الآليات المتوفرة بالمؤسسة أو الاستعانة ببعض خبراء التغير التنظيمي، للحصول على نتائج إيجابية. وهو ما يساهم في الرفع من فعالية المؤسسات ومن قدرتها على مواجهة التحديات المحيطة.

ورغم صعوبات المؤسسات العربية عموماً وتواجدها في بيئات تعرف تغيرات كبيرة ومتسارعة، في المجالات السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية والثقافية، مع ذلك فإن حجم الدراسات في موضوع التغير التنظيمي في الوطن العربي يبقى جَدَّ محدوداً. ولم تبرز - حسب علمي - أي نظريات وتطبيقات ونماذج في التغير التنظيمي، ناتجة عن بحوث ميدانية بالوطن العربي عموماً. تساهم في دراسة المؤسسات العربية بخصوصياتها، والأخذ بيدها لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

حتى تتمكن المؤسسات العربية من التكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، عليها القيام بمجموعة من الإجراءات، تتمثل أهمها في:

- اهتمام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بتدريب خبراء في التغير التنظيمي.
- وضع إستراتيجية مبنية على التفاعل الإيجابي مع التغيرات المحيطة.

- توظيف خبراء في التغيير التنظيمي لتسهيل عملية التكيف مع متطلبات المحيط.
- منح الإدارة العليا في المؤسسة أهمية إلى التغيير التنظيمي وتوفير شروط إنجاحه.
- السهر على بناء ثقافة سليمة للمؤسسة وتحسيس العمال والمشرفين بأهمية التغيير التنظيمي للحفاظ على فعالية المؤسسة.
- المتابعة الدائمة ورصد التغيرات المحيطية، بل التنبؤ بها من أجل الاستعداد لمواجهتها في الوقت المناسب.
- وهي إجراءات تساهم دون شك في تجنب المؤسسات الكثير من الصعوبات والعوائق وتجعلها أكثر حيوية وقدرة على التجديد لمواجهة تحديات المحيط.

● قائمة المراجع

- 1- توفيق عبد الرحمن (2001)، *التغيير، إصدارات بميك، القاهرة*.
- 2- الذخري، خلفان بن عامر (2014). *الكفاءات القيادية في إدارة التغيير المؤسسي، مركز دعم اتخاذ القرار، القيادة العامة لشرطة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة*.
- 3- سميث، ستيف (2007). *إدارة التغيير وسائل عملية لإدارة التغيير ترجمة مكتبة الشقري، الرياض : مكتبة الشقري*.
- 4- الشعلان فهد بن أحمد (2016). *التغيير التنظيمي بين الإرادة... والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. المجلد 31، ع. 64. ص: 3-56، الرياض*.
- 5- عبد الباقي محمد صلاح الدين (2002). *السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة*.
- 6- غيات بوفلجة (2015). *القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر*.
- 7- المغربي محمد كامل (1994). *السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر. عمان*.
- 8- Autissier David (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Paris, DUNOD.
- 9- Bass, B. M. (1987) *Leadership and performance beyond expectations*. New York. The Free Press.
- 10- Bechard, R., (1980). *Organization Development, Reading Mass, Addison, Wesley Publishing*.

- 11- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 6th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- 12- Huse, F. Edgar (1980). *Organization Development and Change*. West Publishing Co ,U.S.
- 13- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review OnPoint (March-April), 1-10.
- 14- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human relations. June pp. 5- 41.
- 15- Lewin, K. (1944). The Dynamic of Group in Action. Educational Leadership. Pp. 195-200.
- 16- Nadler, D.A. and Tushman, M.L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- 17- Negandhi, A. R. (1975). *Organization theory in an open system: A study of transforming advanced management practices to Developing Countries*. New: Cambridge University.
- 18- Steve Smith. (1997). *Create that Change! Readymade Tools for Change Management*. Kogan Page.