

التغيير التنظيمي و الموارد البشرية

بن عمار سمية

جامعة تلمسان / كلية العلوم الاقتصادية' التجارية و التسيير /مخبر LARHMO

Soumiaben13@hotmailcom

الملخص باللغة العربية :

إذا كنت تعمل في مؤسسة أو منظمة من الممكن أنك سمعت لفظ " التغيير التنظيمي " مستعملة من وقت لآخر، فقد أصبح أكثر شعبية ومستعمل من قبل المنظمات أو المؤسسات التي ترمي لأي تغيير حقيقي والذي يتضمن في آن واحد ميادين العمل والثقافة. ويتمثل هذا التغيير في أن هذه الإدارة ترمي إلى مجموعة من العمليات مستعملة فقط لتغييرات ذات معنى حقيقي ومطبقة بصفة مرتبة، وتخضع للمراقبة وبصفة منتظمة نتيجة التغيير التنظيمي.

ومن أحد أهداف التغيير التنظيمي هو ما يتعلق بالجانب البشري، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها، قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير، وهذا يتطلب جهوداً كبيراً وتحضير متقن للعملية التغييرية لإقناع القوى البشرية بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة وحتى تقبلها واعتناقه.

إن إدارة التغيير التنظيمي والموارد البشرية أصبحت عامل مهم لكسب مز-ايا تنافسية، والتغيير يجب أن يمس كلا من الجانبين المادي والمعنوي باعتبار أن المؤسسة تتكون من هاذين الجانبين (مادي: استراتيجيات، تكنولوجيا، معنوي: عنصر بشري، ثقافة المؤسسة).

فكيف يمكن أن نضمن تغيير ناجح في الموارد البشرية؟

الكلمات المفتاحية (التغيير التنظيمي' الموارد البشرية' ثقافة المؤسسة)

:Abstract

If You work in a corporation or with a large organization, you might have heard the phrase "change management" used from time to time.

Change management has been around for a while, but has become extremely popular with organizations or corporations that would like to initiate significant change to processes that can include both work tasks and culture

A common definition used for change management is a set of processes that is employed to ensure that significant changes are implemented in an orderly, controlled and systematic fashion to effect organizational change.

One of the goals of change management is with regards to the human aspects of overcoming resistance to change in order for organizational members to buy into change and achieve the organization's goal of an orderly and effective transformation.

Organizational change management and human resources has become a key factor in obtaining a competitive advantage, the change has affected both sides of (physical (material)and abstract); since the firm is made up of his two last of its two last (material: strategies, technology, abstract: the human factor, corporate culture) And the question is: How we can ensure a success of change management in the human resources?

Keywords : change management, human ressource, corporate culture

مقدمة:

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة.

فالتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات جادة لتسيير التغيير ببساطة، ولن تنجح دائماً المؤسسة في ذلك ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً، ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين.

إن المدخل إلى إدارة التغيير لا يعني أبداً بأن النجاح مرتركز على القائد الذي يميل للتغيير بل فهو منفذ من قبل العاملين وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم، ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق التزام أولئك الأفراد بالتغيير.

إن الموارد البشرية هي محور التغيير لأن التغيير الذي سيحدث في النواحي التكنولوجية يتطلب تدريب الأفراد على التقنيات الحديثة، و التغيير في مجال الهيكل التنظيمي يتطلب تدريب الأفراد على الأنشطة و الأعمال الجديدة المضافة أو الموجودة مسبقاً، فنجاح العملية التغييرية في مجال الموارد البشرية يتطلب توفر القبول لدى المعنيين بالتغيير و المتأثرين به، و بالتالي لا بد أن

تتواجد الثقة بين منفذي التغير، و المتأثرين به . وهذا الأمر لا يمكن أن ينجح إلا بدراسة و تحليل معمق و وضع الاستراتيجيات و الآليات الكفيلة بذلك.

1/ مفهوم التغير:

إننا نعيش التغير بصفة يومية ومستمرة نتعامل معه ونخطط لمواجهة، وهذا لأنه يؤثر فينا ونتأثر بمجرياته، إلا أن طريقة استيعابه تختلف من فرد لآخر. فنحن ننتظر منه الشيء الإيجابي، ونأمل أن يبعد عنا كل ما هو سلبي. نفس الأمر بالنسبة للمؤسسات، فهي تطمح إلى تغييرات وافرة الإيجابيات ونادرة السلبيات. فما المقصود بالتغير؟

يوجد الكثير من التعارف الخاصة بالتغير لكنها تتفق كلها على مفهوم محدد:

- يرى Kurt Lewin " أن التغير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة، حيث تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة".¹
- أما الدكتور سعيد عامر يرى أن التغير هو: " تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعودا وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفني والإنساني وفي جميع الأحوال فهو ظاهرة يصعب تجنبها".²
- الدكتور سعيد عطوي يقول: «أن التغير عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة». ³
- الدكتور علي السلمي: «إن التغير هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة». ⁴

¹ د. كامل محمد المغربي "السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم" دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 1993.

² د. سعيد سيد عامر، مفاهيم إدارة التغير و أهميتها، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة 1991.

³ د. سعيد عطوي "قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير"

⁴ د. علي السلمي "الإدارة المعاصرة- مكتبة غريب للطباعة ، القاهرة.

- أما الدكتور على حمادي فقد أثار نقطة مهمة بتكلمه عن إدارة التغيير و التي يقصد بها "استخدام الإمكانيات المادية و البشرية بكفاءة و فاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على المنظمة و الأفراد و أقصر وقت و أقل جهد".⁵

من خلال كل هذه التعارف يمكن القول إن التغيير هو الانتقال من وضع لآخر بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وأثاره وأسبابه. فالتغيير هو تبديل ملموس يمس جميع أطراف عمل المؤسسة. إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات.

2/ القوى التغييرية:

إن معظم التغييرات التي شهدتها هذا القرن والتي مست جميع النواحي، سياسية، اقتصادية، اجتماعية اقتصادية وثقافية لم تأتي بالصدفة، بل أتت نتيجة قوى وعوامل محركة وفاعلة منها ما هو سلطوي/ سياسي ومنها ما هو تكنولوجي/ معرفي ومنها ما هو بشري/ إداري.

1-2 أنواع القوى التغييرية:

يوجد نوعان من القوى التغييرية التي تفرض على المؤسسات التغيير وهي: القوى الداخلية والقوى الخارجية، والقوى التغييرية هي القوى المحيطية التي تأتي نتيجة ضغوط خارجية أو داخلية سياسية واقتصادية، ثقافية، اجتماعية وبالتالي تفرض تغييرات إدارية جزئية أو شاملة.

1-1-2 القوى التغييرية الخارجية:

- العولمة بمختلف معانيها.
- الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه وتصويب السياسات في الداخل والخارج.
- القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة والخارج.
- التنافس العالمي (الابتكارات والاختراعات الجديدة، رفع موازنات البحوث والتطوير لدى بعض الدول عالمية الإدارة).
- ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس. (الاهتمام العالمي بالبيئة وتحسين أوضاع المرأة و الاهتمام بالطفولة و توسيع دور المجموعات العمل و نقابات العمال).

⁵ د.دوجلاس ك.سميث. الترجمة عبد الحكم أحمد الخزمي " إدارة تغيير الأفراد و الأداء: كيف؟ المبادئ-استراتيجيات-الرؤى. عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير 2001 -إيتراك-

2-1-2 القوى التغييرية الداخلية:

- النماذج التنظيمية/ الهيكلية: نمو وتطور المؤسسة يفرض تغييرا في هيكلها التنظيمي.
- الموارد البشرية: استقطاب موارد بشرية جديدة ومبدعة يفرض أنماطا سلوكية تغييرية.
- المنتجات (تطوير منتجات جديدة قد تتطلب طرقا إنتاجية جديدة وطرق إدارية جديدة).
- التكنولوجيا (نشاطات جديدة تفرض تغييرا تكنولوجيا أو إداريا معيناً).
- السياسات: الديمقراطية والمشاركة أصبحت القاعدة.
- التنوع: دخول المرأة إلى سوق العمل وتعدد جنسيات العاملين.

3/ أنواع التغيير:

قبل التطرق إلى أنواع التغيير لابد من معرفة وضعية المؤسسات اتجاه هذا التغيير، بمعنى أن هذا التغيير فرض على هذه المؤسسات مقصودا أم عشوائيا؟ وهل هو إيجابيا أو سلبيا لها؟

ينقسم التغيير بصفة عامة إلى تغيير مخطط وآخر غير مخطط.

3-1 التغيير غير المخطط:

هو حالة موجودة ومهمة في الوقت نفسه، فهو تغيير يحدث فجأة ودون سابق إنذار يتطلب ردة فعل في الوقت المناسب، تواكب مضاعفاته والتعامل تخطيطا وتنفيذا مع نتائجه. إلا أن هذا التغيير مزعج ومكلف معا، ومثال على ذلك الإضرابات العمالية التي قد تسبب بالإغلاق. وللتقليل من انعكاسات مشكلات التغيير المفاجئ لابد من أن تؤدي إدارة التغيير دورها التخطيطي ونضع آليات المواجهة.

3-2 التغيير المخطط:

هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية مدروسة مسبقا. ويتم تقسيمه إلى:

- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

1/ التغيير المتدرج:

فهو يبدأ بالتغيرات البسيطة، ويطرح التزامات يسهل قبولها ثم يتدرج إلى التزامات أكثر تعقيدا.

2/ التغيير المرحلي:

وهنا يتم تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع مع الاستفادة من تراكم الآثار الناتجة عن التغيرات المرحلية السابقة بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3/ التغيير الجذري:

وهو الذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التعامل مع جميع النظم المطلوبة تغييرها دفعة واحدة مستخدما استراتيجية القوة والقصر بدلا من التفاوض والإقناع.

• التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة مثلا، والتغيير الشامل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

فمن عيوب التغيير الجزئي، أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث يكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فمثلا: إذا ما تم تغيير في أدوات الإنتاج استلزم تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

• التغيير المادي والتغيير المعنوي:

المشكل المطروح في هذه النقطة وهو عدم القدرة على التنسيق ما بين هاذين التغييرين، بمعنى إحداث التغييرات المادية (التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، يليها بالتالي تغييرات معنوية (نفسية واجتماعية)، فعلى سبيل المثال: قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

4/ خطوات التغيير التنظيمي أو المخطط:

لإدخال التغيير المخطط له في المنظمات لابد من نموذج يتكون من المراحل التالية:

• معرفة مصادر التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية.

قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال.

قد يكون أيضا مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

● تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

● تشخيص مشكلات المنظمة:

المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دورات العمل وغيرها من المشاكل.

● التغلب على مقاومة التغيير:

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة الرغبة في الاستقرار.

● تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

● وضع استراتيجيات التغيير:

يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي:

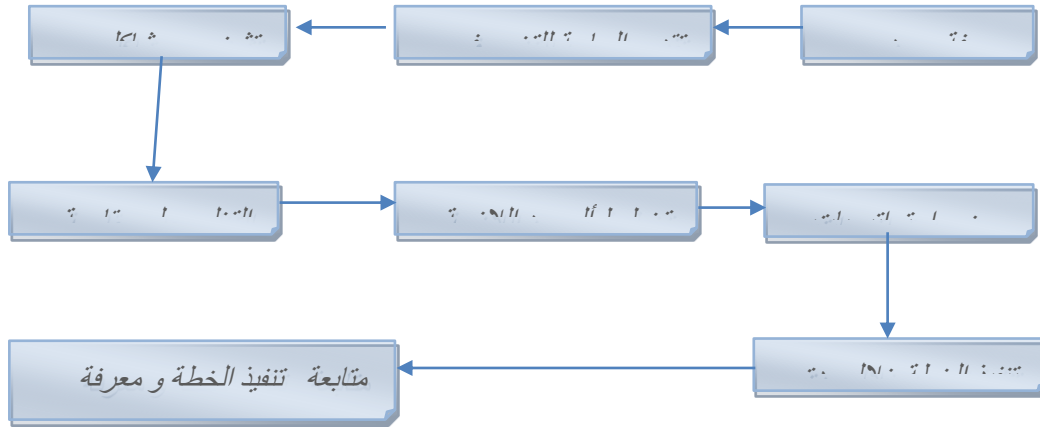
- الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي.

- التكنولوجيا: تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة.

- القوى البشرية: التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد.

- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل رقم (1) التالي:



الشكل رقم (1) : خطوات التغيير التنظيمي

5/ خصائص التغيير التنظيمي:

يتمتع التغيير التنظيمي بالخصائص التالية:

- التغيير عملية مستمرة وذلك لأن استجابة التغيرات حدثت في ظل ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث.
- التغيير عملية مخططة فهو ليس عمل عشوائي، بل أنه يمر بثلاث خطوات كما سبق وأن ذكرناها في النقطة 4.
- التغيير مسؤولية إدارية فهو من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة ولاسيما الإدارة العليا.
- التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة حيث أن قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التي تعيش بها وتتبادل معها مختلف المعلومات.

- التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية أي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء في ظل ظروف متغيرة.
- التغيير يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه.
- لا يوجد طريقة مثلى لإحداث التغيير حيث أنه كل مؤسسة لها أسلوبها الخاص في تبني التغيير وذلك حسب الظروف التي تعيشها.

6/ أهداف التغيير التنظيمي:

أهداف التغيير متعددة لكن أبرزها:

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة والتي تعيش فيها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، وذلك من خلال نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة إلى النظام الحيوي القائم على اللامركزية في السلطة.
- تغير سلوكيات العاملين بالمنظمة حتى تتناسب مع التغيرات المحيطة بهم.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- زيادة ثقة الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة أو المنظمة وذلك بالاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

7/ ما هي استراتيجيات التغيير التنظيمي:

لنجاح أي تغيير كان في أي مجال كان لابد على المؤسسة أن تكون على دراية بمختلف الاستراتيجيات الموجودة.

● استراتيجية العقلانية الميدانية أو استراتيجية الإقناع:

إن هذه الاستراتيجية تعطي الأهمية القصوى للتعليم، البحوث العلمية، الدراسات، وتنفي وجود ما يسمى بالجهل وعدم الوعيا والخرافات.

فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

● استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة أو استراتيجية التشارك في القوة:

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، وإنما عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

فهدف هذه الاستراتيجية يتمثل في محاولة المدير أو القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير لا منوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

● استراتيجية القوة القسرية أو استراتيجية القوة والصد:

التغيير في هذه الحالة يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير.

فيمكننا أن نستخلص أنه لا يوجد استراتيجية واحدة مثلى وإنما كل ظرف وكل موقف من التغيير يحتاج إلى استراتيجية معينة تتلاءم وطبيعته.

8/ مجالات التغيير التنظيمي:

حسب أغلبية الكتاب المهتمين بأهمية إحداث التغيير يقولون إن هناك مجالين رئيسيين يمسهما التغيير داخل المؤسسة، وهما: المجال البشري والمجال المادي، كثيرا ما كان الاهتمام منصب إلا على الجانب المادي (التكنولوجيا، المواد الأولية، هيكل المؤسسة التنظيمي...) وهذا لسنوات طويلة، ولكن خلال الفترة الأخيرة لوحظ أن الجانب المادي حقيقة يساهم في تطور المؤسسة إلا أنه غير كاف.

فلقد بينت الأفكار الجديدة أنه لا يجب فصل ما بين ما هو مادي وما هو معنوي (بشري)، ومنه برزت نقطة التواصل ما بين هذين الجانبين، وخاصة عند إحداث التغيير، فإن تغيير الجانب المادي لا يلقي نجاحا بدون أن يكون هناك تغيير للجانب المعنوي. ومن هنا ينصب اهتمامنا بإدارة التغيير والموارد البشرية.

9/ إدارة التغيير والموارد البشرية:

1-9 ما هي إدارة التغيير؟

سبق وأن ذكرنا أن التغيير هو الانتقال من وضعية إلى وضعية أخرى أحسن وأمثل، لكن من يقوم بهذا الانتقال؟ إدارة التغيير هي الإدارة التي تجري تعديلا واضحا في جزء أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي. فالإدارة والتي تتبنى فكرة جديدة أو سلوكا جديدا وتسعى إلى تنفيذ الفكرة في القطاع أو السوق أو المحيط الذي يرغب بها هي إدارة تغيير.

إلا أن عمل هذه الإدارة لن يكون نجاحا إلا إذا تضافرت كل الجهود وكل الموارد ولاسيما العنصر البشري. هذا الأخير الذي أصبح من أهم الموارد البشرية على الإطلاق كونها تملك قدرات وإمكانات فكرية هائلة وهي مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المؤسسات وتستثمرها في مجالات استراتيجية / إنتاجية وتطويرية/ تنافسية. ولأهداف تتعلق بتعظيم مرد وديتها والقيم المضافة لأعمالها.

يهدف تغيير الأفراد إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم والتركيز على ما يمكن من طموحات وقدرات ومواهب وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم.

فتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به.

فحسب البروفيسور حسن إبراهيم بلوط.⁶ "إن التغيير الذي يمس العنصر البشري يشمل ميزتين أساسيتين ألا وهما المقدرة والحافز.

-تتكون المقدرة من المعارف والمهارات والخبرات أي المكتسبات التي بمقدرة الفرد الحصول عليها والتي تساعد على التنمية والتطوير الوظيفي. فالمقدرة هي مجموعة من الإمكانيات الجسدية والفكرية (أفكار، معلومات، مواهب، إبداعات). والأخلاقية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد.

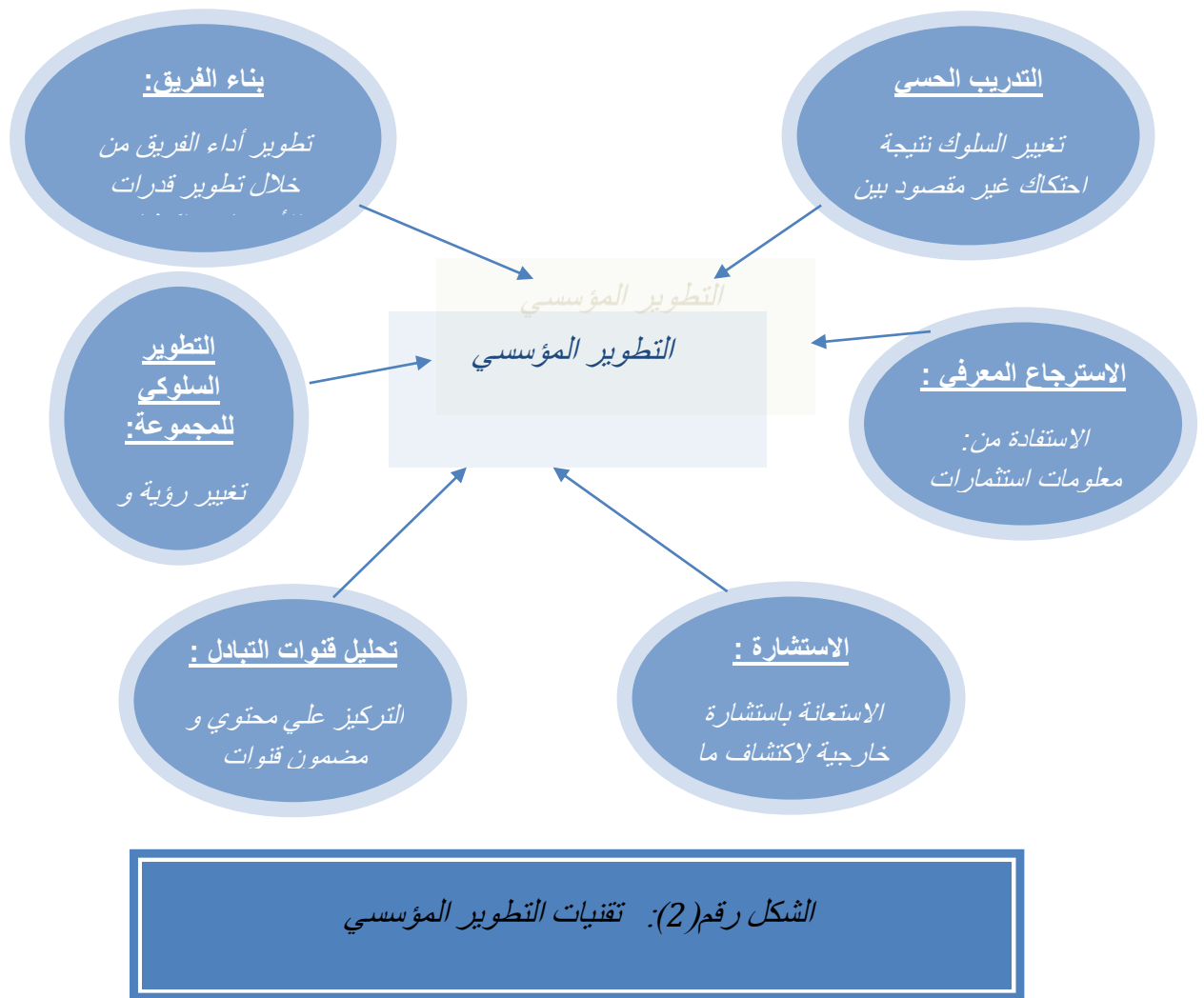
⁶ البروفيسور حسن إبراهيم بلوط" المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية 2005 .

-أما الحافز، فهو الميزة التي تساعد الفرد على النجاح في عمله، فهو الاستعداد الذي يبديه الفرد للقيام بعمله وتأدية على أفضل ما يرام. فالحافز هو مجموعة من القوى النابعة من داخل أو خارج الفرد والمؤثرة حتما على سلوكياته وتصرفاته وأدبياته.

فإحداث التغيير في العنصر البشري يكون أيضا قد غيرنا من أنماط العلاقات البشرية داخل العمل وحث الأفراد على الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي أي المشاركة بفاعلية ضمن مجموعات وفرق عمل تضم مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون باختصاصات ويملكون مهارات مختلفة.

وبهذا يمكن القول إن أبرز ظواهر التغيير التي تربط بين الأفراد هي ظاهرة التطوير فحسب البروفيسور حسن إبراهيم يلوط والدكتور زيد منير عبوي⁷ قد اشترك في فكرة التطوير أو التنظيم المؤسسي والذي يعرف بأنه جهد طويل الأمد تقوم به القمة الإدارية ويخلق فرق عمل العمل ومجموعات فاعلة قادرة على حل مشكلا العمل وتحديد آليات العمل المشترك على أسس التعاون الإداري و التشارك بالصلاحيات بين الرؤساء و المرؤوسين و خلق الثقافة المؤسسية الملائمة كما هو مبين في الشكل رقم 2)

⁷ د.زيد منير عبوي"إدارة التغيير و التطوير" دار كنوز المعرفة 2007.



لقد تساءل «ميشيل بير» وزملاءه في مقالة تمهيدية بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو⁸ " لماذا لا تحدث برامج التغيير تغييراً؟ " خاصة وأن معظم هذه البرامج التي توجهها نظرية التغيير تتصدع أساساً. تقرر هذه النظرية أن التغييرات في الموقف تؤدي إلى تغييرات في التصرف. وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل تجربة التحول، بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما نتابع التغييرات في تصرفاتهم، هذا ويعتقد بير وزملاءه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً.

التصرف الفردي - في الحقيقة - تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا يخلق موقفاً " يفرض " مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد.

ويحدد " بير " وزملاءه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام "، أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ولتتمكن من تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً. والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعياً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة. وهذه الخطوات هي⁹:

1. تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
 2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
 3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.
 4. نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة، فلا تفرض الخلافات واجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد.
 5. تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية.
 6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.
- إن المدخل الذي اقترحه " ميشيل بير " وزملاءه يعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتغيير ويرتبط به عدداً من الإرشادات العامة نوضحها في النقطة التالية.

⁸ مركز التميز للمنظمات غير حكومية " عدد 27 ، 25 يناير 2003 " ص 3 ، نقلاً عن إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ميشيل أرمسترونج، مكتبة جريز للترجمة والنشر والتوزيع، ص 23-29، الطبعة الأولى 2001 بتصرف.

⁹ المرجع أعلاه ص 4.

¹⁰ مركز التميز للمنظمات غير حكومية، مرجع رقم 8 سبق ذكره .

- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين.
- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.
- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية.
- إن كانت هناك استراتيجية شاملة للتغيير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية، ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يقوم بتنفيذه الموظفون.
- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.
- يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت، وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية.
- التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.
- الوثائق والبيانات التي تتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه، فتأكدنا على الحاجة للتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير.
- من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
- كثير من الموظفين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير.
- مقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً، وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد. كما يجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

أولاً: الأفراد:

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم و آمالهم) من ناحية ، وبين إدارة الأعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى ، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى¹¹.

1/ ما الذي يتغير في الأفراد؟¹²

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي، فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد ومنظماتهم؟

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- زيادة ثقة الرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإحساس بأهمية الكسب الوفي السريع.

2/ كيف يتأثر الموظفون بالتغيير:

إذا أردنا أن نستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها الموظفون فإن علينا الرجوع للافتراضات التالية¹³:

* يكون اختيار الموظفين لتصرفاتهم اختياراً واعياً.

¹¹ إدارة في إدارة نشرة أسبوعية، مقالة بعنوان " التطوير الإداري " www.geocities.com.

¹² المرجع أعلاه.

¹³ إدارة في إدارة نشرة أسبوعية، مرجع رقم 11 سبق ذكره.

*المعلومات التي يستخدمها الموظفون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة.

* تتم اختياراتهم على أساس :

- الأمور المهمة بالنسبة لهم.
 - آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة.
 - العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.
- وهنا نقدم بنود نظرية " باندورا" للمعنيين بإدارة التغيير :

* كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف.

* كلما اشتدت رغبتنا في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف الذي نعتقد أنه يؤدي إلى هذه النتائج.

* كلما ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت احتمالات محاولتنا للقيام بها.

إذا أردنا تغيير تصرف الموظفين فإنه يجب علينا:

1- تغيير البيئة التي يعملون بها.

2- إقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة).

3- إقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها، وأي خطوة من هذه الخطوات السابقة لا تكون ميسرة. ولكن إذا أردنا تنفيذ هذه الخطوات، فيجب علينا أن نتعلم المزيد عن عملية التغيير.

ثانياً: جماعات العمل:

ما الذي يتغير في جماعات العمل¹⁴؟

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر.

- تغيير قيم ومعايير الجماعة، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

¹⁴إدارة في إدارة نشرة أسبوعية، مرجع رقم 11 سبق ذكره.

- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.
- الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.
- أساليب المشاركة في التصرف.

9-5 كيمية نجاح إدارة التغيير:

الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد، بعد تحديد سبب ضرورة التغيير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح.

ولذلك يجب أن تشمل استراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير وضمان نجاحه المراحل التالية:

- 1 **الإعداد:** في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به¹⁵، يعني التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير، فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية به والاستعداد له¹⁶.
- 2 **القبول:**

- في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضح آثاره على المعنيين¹⁷، فيجب إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير حيث يمكن اشتراكهم في عملية تحديد كيفية وشكل التغيير، وبذلك يكون العاملون أقل مقاومة للتغيير لأنهم شاركوا فيه بمناقشتهم ومدخلاتهم خلال اشتراكهم في مراحله المختلفة، كما يجب دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير وذلك بالاستماع إلى تدمرهم وشكاواهم وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه. ومن الممكن أن تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين أو ممثليهم لتنفيذ التغيير، ويمكن التفاوض مع العاملين والاتفاق معهم وذلك بتعويض المتضررين منهم مالياً أو أي حافز إيجابي من التغيير. والهدف من كل هذا هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية:

- إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمها.

- إذا كان التغيير لا يهددهم.

¹⁵ مركز التميز للمنظمات غير حكومية، مرجع رقم 8 سبق ذكره .
¹⁶ الدكتور فهد بن معقل العلي في دراسة لمعهد الإدارة العامة للتغيير الإداري بين الدوافع والمعوقات ص 3 ,
¹⁷ مركز التميز للمنظمات غير حكومية، مرجع رقم 8 سبق ذكره .

- إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.

- توفر سبب قوى وواضح للتغيير.

- قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين.

- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير.

ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك. ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها.

3 الالتزام:

- في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح ساري المفعول، ولذلك فإنه يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال الموظفين، وستنشأ عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يتأثر بحقيقة التغيير¹⁸، فيجب استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير بحيث تستخدم إدارة المنشأة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتهدد العاملين سواء بشكل سري أو علني بأن من يقاوم التغيير سوف يفقد بعض المزايا أو لن تتم ترقية، وهذا الأسلوب يمكن أن يكون ناجحاً في الحالات الطارئة

وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه، ويتم اتخاذ القرار إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه، ويجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير. أخيراً وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها

الخاتمة:

إن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزماً بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتماليته. ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي فيما يلي:

¹⁸ المرجع أعلاه.

أولاً: أنه إذا كان التغيير للأفضل ومدرّساً دراسة جيدة من جميع جوانبه ويمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر، فإن مقاومته ستزيد من إصرار المتحمس لتنفيذه وسيجد لذة ومتعة في التطوير والبحث في معالجة نقاط المقاومة. كما أن إشراك الأفراد في التغيير يعمل على تخفيض مقاومتهم للتغيير، فالمشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير.

ثانياً: يتبقى لصاحب الفكرة والمشرف على تنفيذها أن يحسن الظن في الذين يقاومون التغيير وأن يجد لهم العذر في أنهم لم يستوعبوا الفكرة وإيجابياتها وأنهم تنقصهم المعلومات وطريقة عرضها ولا يهتمهم بالقصد السيئ في تعطيلها ومقاومتها حتى يتضح جلياً ذلك ثم ينتهج الأسلوب المناسب لهذا السلوك، و لهذا يجب تزويد الأفراد بالمعلومات المستمرة، إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث ، وإعطائهم معلومات محدودة ، أو معلومات غير سليمة ، أو معلومات غير كاملة هو مؤشر لبداء قلق العاملين وتغامرهم بما يحدث وسرعان ما تبدأ الإشاعات ، ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة.

ثالثاً: معظم المسؤولين يتمنون وجود متحمسين للتغيير يستطيعون دراسة الأفكار وعرضها بأساليب مناسبة ويتابعون تنفيذها بطرق تثبت تمكنهم من معرفة جميع الجوانب التي تتطلبها الفكرة، مادية ومعنوية ونظامية وسلوكية وغيرها. فإثارة حماس الموظفين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب.

رابعاً: معظم الموظفين يرغبون في تسهيل إجراءات أعمالهم ولكنهم يحتاجون إلى من يوصل إليهم الفكرة بشكل يتناسب مع مسؤولياتهم الذهنية وتأهيلهم وخبراتهم واعتباراتهم الشخصية ومراكزهم الوظيفية، وماذا سيكون تأثير ذلك عليهم إيجاباً وسلباً وعلى الجهة التي يعملون بها.

المراجع:

Books :

- 1/ د. زيد منير عبوي "إدارة التغيير والتطوير" عمان: دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى 2007.
- 2/ د. محمد الصريفي "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية -" دار الوفاء، 2007.
- 3/ دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء: كيف؟ ترجمة عبد الحكم الخزامي: دار ايتراك للطباعة والنشر 2001.
- 4/ د. كامل محمد المغربي «السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم» دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 1993.
- 5/ د. سعيد سيد عامر "مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها" مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 1991.
- 6/ د. سعيد عطوي "قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير"
- 7/ د. علي السلمي "الإدارة المعاصرة" مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.
- 8/ البروفيسور حسن إبراهيم بلوط "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية 2005.

9/ Dhévenet .M-Culture D'entreprise- Edition Dufeuil 1989.

10/ Elliot.J.A -Intervention et changement dans l'entreprise- Edition Dunod.

11/ Grouard.B, Meftter.F -L'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement- Edition Dunod.

Journals :

- 1/ الدكتور فهد بن معيقل العلي في دراسة لمعهد الإدارة العامة "التغيير الإداري بين الدوافع والمعوقات".

Website :

- 1/ مركز التميز للمنظمات غير حكومية، www.ngoce.org ، الوثيقة : أدلة تدريبية عدد 27 25 يناير 2003
- 2/ إدارة في إدارة نشرة أسبوعية، مقالة بعنوان " التطوير الإداري " www.geocities.com