

## تابع للمحور الأول: التغيير التنظيمي

### 10- أسباب التغيير التنظيمي: (دوافع التغيير)

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

**1. العوامل الداخلية:** تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- **انضمام افراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **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. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يدون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

**2. العوامل الخارجية:** تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

**أ. عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة):** ويقصد بها:

- **الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يكتفيها أو يستهلكها.

- **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءاً على المنتجات، وطرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة.. إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- **الموردون:** للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

### ب. عوامل من البيئة الغير مباشرة:(البيئة العامة)

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

• **تغييرات اجتماعية:** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

• **التغييرات الاقتصادية:** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغييرات الهامة نذكر منها:

- تحرير التجارة العالمية.

- التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.

- التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

- انتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير

كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

• **تغييرات سياسية :** تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي :

- التشريعات الحكومية.

- الضرائب.

- الخدمات التي تقدمها الحكومة.

- النظام القضائي.

- النظام السياسي.

• **تغيرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمة لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية. الخ . إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الانترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

• **ظاهرة العولمة:** تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

وتحظى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار.

## 11- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات 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 المنظمات.

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 توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً

مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، 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.

### نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير المهام - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

### أولاً - مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): (التهيئة للتغيير)

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما ، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد. 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 مستقبلا؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. 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 نوعا 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 مستقبلا 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 جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا 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، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

## ثانيا- 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 أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، 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 التالية:

### 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 جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "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.

**ثالثا- 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 لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات مفتوحة 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.

ويتضح مما سبق تركيز " ليفن " في مراحل إحداث التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير ، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم ، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المنظمة إلا عن طريق الأفراد ، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له .