**ثانياً - التغيير التنظيمي:**

1. **مفهوم التغيير التنظيمي:** عرّفه "سكيبينز" "Skibbins" على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. والتغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة**.**
2. **أهداف التغيير:** أن أهداف المنظمة من التغيير تتمثل في:

* الارتقاء بمستوى الأداء.
* تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
* تطوير الموارد البشرية والمادية.
* ترشيد النفقات.
* تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
* تحقيق درجة عالية من التعاون.
* التجديد في مكان العمل.
* إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
* استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

1. **مجالات التغييـر:** وأهم هذه المجالات هي:

* **التغييـر الإستراتيجـي:** يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية.
* **التغيير الهيكلـي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات.
* **التغييـر التكنولوجـي:** إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.
* **التغييـر الإنسانـي:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:
* تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
* التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير.

1. **مراحل التغيير التنظيمي:** تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ"كيرت لوين" "Kurt Lewin" التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل هي:

* الإذابة (التهيئة والإعداد): من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية ، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذالك محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "شين" "Schein" على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال .
* التغيير: تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات، وهنا يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبقها أو تحقيقها في الواقع، و هذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول على ملامسة الأهداف التنظيمية و قيم المنظمة، و كل عملية التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج هذا التغيير.
* التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

1. مقاومة التغيير: مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا أخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتتمثل ايجابية المقاومة في سلبية التغيير بمعنى أن الفوائد المحصلة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يكون في صالح الإدارة. أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مرددوها على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف.

* دوافع مقاومة التغيير: من أهم دوافع مقاومة الأفراد للتغيير نذكر مايلي:
* **الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، وتحول مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال و كذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.
* **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية.
* **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فأنهم يقاومون التغيير المقترح.
* **الدافع الإقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.
* **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها.

1. **دور التدريب في العملية التغييرية:**

يؤكد "شين"shein" على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والإتجاهات والسلوكات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والإستعداد (مهارات، معارف، سلوكات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة، وقد دعمه في ذلك كل من "شارمرهورن و تشابيل" "chappell" "schermerhorn" حيث يريا بأن التغيير يكون في كثير من الأحيان في المهارات والسلوكات والإتجاهات فقط.

* **دور التدريب في تغيير السلوك:**
* **تدريب الحساسية**:في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية. (43)
* **بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية. (44) ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق.
* **الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.
* **النموذج السلوكي:** هذا النموذج يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدراسيين في الواقع مع توضيح الخطوات المتبعة لها بصورة منطقية. (45) ويعد هذا النموذج أحد النماذج المستخدمة في مجال تعديل السلوك ويهدف إما لإكساب المتدربين أنماط ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فعاليته ولعل مهارات التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارات السلوكية، ولكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له إحتكاك مباشر و مستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل استعلامات...الخ.
* **دور التدريب في تنمية معارف الأفراد:** تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:

**نشر المعرفة للإنتاج وضمانات الخدمات**

**3**

**تطبيق وإدماج المعرفة**

**4**

**تطويرالمعرفة لإستغلال قيمة الفرصة**

**2**

**تلقي فرصة جديدة**

**1**

دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

* **التدريب على المشاركة:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل. و تمر عملية التدريب على حل المشاكل من خلال فرق العمل من خلال المراحل التالية:
* **نظرة عامة ومقدمة:** يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة تم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة لجلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقويم التنظيمي أو نتيجة شكاوى الضيوف.
* **جمع المعلومات:** وهنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعدادا للجلسة التالية.
* **التحليل و التفسير:** وهنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات و الاستفادة منها ، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي.
* **تقويم وعرض النتائج**: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب المنسق ، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين ليكونوا قادرين على تسويق أفكارهم.
* **المتابعة:** تمثل المتابعة الجزء الخامس من عملية التدريب، حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.