

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية

الأستاذ. علاوي عبدالفتاح  
المركز الجامعي برج بوعريريج

ABSTRACT	ملخص
<p>The process of making organizational changes, it's application and it's success depend on the staff attitudes towards it, thus Organizational change has various effects upon performance, depending upon the acceptance of new procedures and the staff members resistance degree towards change, the Organizational change aims to help human resources in particular and organizations in general to be more efficient.</p>	<p>إن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاهات العاملين نحوه، حيث أن هناك تأثيرات متباينة للتغيير التنظيمي على الأداء، وتتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من طرف العاملين، فالتغيير التنظيمي يسعى إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة لتكون أكثر كفاءة.</p>

### مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المؤسسات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات خارجية منها نقل التكنولوجيا، عالمية المنافسة وحدثها، التحولات والتكتلات الاقتصادية وغيرها، ومتطلبات داخلية سلوكية وتنظيمية، مما يدفع هذه المؤسسات إلى البحث عن

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

أنجح الطرق وأنجع السياسات لتحقيق أفضل فعالية ممكنة، لتحقيق أهدافها والتكيف والحفاظة على بقائها واستمرارها.

وفي خضم هذه التحولات برز الاهتمام بالموارد البشري وبدأ يتزايد في المؤسسات المعاصرة، حيث أدركت إدارتها الدور المهم الذي يمكن أن يقوم به هذا المورد في تحقيق أهدافها، وانتقل بذلك دور إدارتها من مجرد العمل على تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر من العاملين، وتنفيذ الإجراءات وتقييم الأداء والقيام بأعمال التدريب والتنمية، إلى الاهتمام أكثر بالموارد البشري ومساعدته على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها من أنواع التطورات التي تحدث في بيئة العمل، ومساعدته على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة. ولتنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه اهتم علماء الإدارة بعدة مجالات كإستراتيجيات في هذا الأساس، منها تصميم برامج الاختيار والتعيين، سياسات الأجور والحوافز، تهيئة وسائل الاتصال الملائمة، استخدام نمط القيادة والإشراف، التدريب، التنمية الإدارية والتغيير التنظيمي، هذا الأخير (التغيير التنظيمي) ظهر كثمرة من ثمار التطورات العالمية، وكوسيلة فعّالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير، وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمؤسسة، والتركيز على الأفراد من خلال سلوكياتهم، ودافعيتهم للعمل، ورضاهم الوظيفي، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم.

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

وستتطرق في هذا المقال إلى مفهوم ومقومات عملية التغيير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات في ظل التحديات الحالية، ومجالاته، كما ستتطرق للمعوقات الرئيسية لعملية التغيير وأفضل الطرق لمواجهة هذه المعوقات، ثم انعكاسات التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء المورد البشري بصفة خاصة.

### أولاً - مفهوم التغيير التنظيمي

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

وقبل استعراض مفاهيم التغيير التنظيمي لابد من معرفة المعنى العام لمفهوم التغيير:

التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرُهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ، وَفِي التَّزْيِيلِ الْعَزِيزِ:

{ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} (الآية 53، سورة الأنفال)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني حتى يُبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ<sup>1</sup>.

أما التغيير بالمعنى العام فهو " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"<sup>2</sup>.

## التغيير التنظيمي وأثره علي أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

أما التغيير التنظيمي فقد عُرف بأنه: " 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 علي التنظيمات الأخرى " <sup>3</sup>.

كما عُرف التغيير التنظيمي بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" <sup>4</sup>.

وعُرف بأنه: "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحت في المناخ المحيط" <sup>5</sup>.

كما عُرف التغيير التنظيمي بأنه: "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" <sup>6</sup>.

مما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلي زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات 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 المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي<sup>7</sup>.

### ثانياً - دواعي 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 للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المسير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه<sup>8</sup>.

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. ملاوي محمد الفتاح

بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة<sup>9</sup>.

### 1- الحاجة للتغيير:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المؤسسات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة<sup>10</sup>، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل التالية<sup>11</sup>:

ا- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وإنظام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

ب- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).

ج- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

د- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

هـ- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

و- تزايد تعقيد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.

ز- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. ملاوي محمد الفتاح

ح- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

### **2- أهداف التغيير التنظيمي:**

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي<sup>12</sup>:

ا- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

ب- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

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

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

هـ- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

و- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

ز- زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.

ح- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

ط- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة<sup>13</sup>.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

المؤسسة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمؤسسة المتفاعلة"<sup>14</sup>.

### ثالثا - مجالات أو مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محلات مختلفة في المؤسسة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، إلا أنه يمكن للباحث استعراض مجالات التغيير في المداخل التالية:

#### 1- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المؤسسة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها<sup>15</sup>.

1- **تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة:** إن تغيير فلسفة المؤسسة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم 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 المؤسسة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتح

تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف<sup>16</sup>.

**ب- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات 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 المؤسسة 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 المؤسسة 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 المؤسسة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية<sup>17</sup>.

### **2- المدخل الإنساني:**

يعد الإنسان العنصر الموجه لحركة المؤسسة، ويلعب السلوك الإنساني دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه، وانطلاقا من ذلك فقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل ويتمثل ذلك في ناحيتين هما<sup>18</sup>:

**1- التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

### التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

ب- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

أما عند علي الشريف فإن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين هما:

- **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

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

● **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

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

- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التنمية الإدارية" وتركز التنمية التنظيمية على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين<sup>19</sup>، أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، هذا التغيير يطلق عليه في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح التطوير التنظيمي<sup>20</sup>.

**3- المدخل الهيكلي:**

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتح

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المؤسسة، وما تضمه 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"<sup>21</sup>.

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 المؤسسات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"<sup>22</sup>، 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 بالمؤسسة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المؤسسة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

كما أن الحكومات قد تلجأ إلى الإصلاح الإداري بمعنى "إصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات العمومية"<sup>23</sup>.

ويرى "السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتح

تدفع 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 وغني المتوقعة، فإن الباحثين يتوقعون للهيكل التنظيمية أن 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 التفكير<sup>24</sup>.

### **4- 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 المؤسسات المنافسة<sup>25</sup>.

و(التكنولوجيا) لفظة مُعَرَّبَةٌ تعني (التقنية)، وقد تعبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمؤسسات أهدافها<sup>26</sup>.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمؤسسات وهما<sup>27</sup>:

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الاتجاه 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 مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر والربط بينها إلكترونياً<sup>28</sup>.

### **رابعاً- مراحل التغيير التنظيمي**

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمؤسسات 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 لوين" (Kurt Lewin) في محاولته لتحديد مراحل التغيير والتطوير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "لوين" في إحداث التغيير بنجاح من خلال الاعتماد على المراحل الثلاثة التالية<sup>29</sup>:

### **1- مرحلة إذابة الجليد:**

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

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، 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 والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

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 المؤسسة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والإنتاج.

### **2- مرحلة التغيير:**

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<sup>30</sup>:

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

أ- 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.

ب- 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.

ج- 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.

### **3- مرحلة إعادة التجميد(التثبيت):**

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

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

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.

### خامسا - متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير

رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن، وفي هذا الصدد يصف ( Mc Crimson ) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المؤسسات على التطور والنمو<sup>31</sup>.

وقد عرّف "حرّيم" مقاومة التغيير بأنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>32</sup>.

وعرفها "السالم" بأنها تعني "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير الإداري"<sup>33</sup>.

### 1- تشخيص طبيعة المقاومة:



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمني وغير ظاهر، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات والنقابات أو ترك العمل، أما المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة المقاطعة أو البطء في الأداء، أو زيادة حجم العمل الخاطئ أو زيادة غياب الأفراد بسبب التعارض والصراع، ولذلك فإن الإدارة تنظر إلى هؤلاء الأفراد على أنهم غير متعاونين أو أنهم يتصرفون بالعناد والصلابة الفكرية، والواقع أن هؤلاء الأفراد لا ينظرون إلى سلوكهم نحو التغيير على أنه سلبي أو إيجابي، ولكنهم عادة ما يرون أن سلوكهم هو ذلك السلوك الذي يشعرون نحوه بأنه ذو معنى لهم، وهو السلوك الذي يبدو للإدارة على أنه مقاومة للتغيير<sup>34</sup>، وهناك أسباب عديدة تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه يمكن إجمالها بأربعة مصادر رئيسية هي<sup>35</sup>:

أ- سبب عقلائي: وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لحدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

ب- سبب عاطفي: وتتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وترتبط المقاومة العاطفية بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة.

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

ج- سبب اجتماعي: تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

د- سبب سياسي: وتنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المؤسسة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، يكون مصدر مقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير.

### **2- إجراءات التعامل الفعال مقاومة التغيير**

تعتبر مقاومة التغيير حالة صحية أحيانا إذا شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب الأفراد دور المنظم لضمان أعمال إدارة المؤسسة في التخطيط لتنفيذ التغيير، فإذا ما صدرت ردود فعل اتجاه التغيير التنظيمي يتيح ذلك فرصة التمعن والفحص الدقيق لبلوغ قرارات أكثر انسجاما مع غايات وتطلعات المؤسسة، ومهما بذلت إدارة المؤسسة من جهود اتجاه مقاومة التغيير فهي غير قادرة على منع حالات المقاومة، إلا أن هناك بعض الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التقليل من مقاومة التغيير ومن أهمها ما يلي<sup>36</sup>:

أ- إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، فمشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه.

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

- ب- بناء ثقافة الانفتاح بين الموظفين والإدارة وتبني سياسة الباب المفتوح، لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية والثقة مهزوزة، وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.
- ج- بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين أطراف وأقطاب التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، فنقص المعلومات أو تشويهاها سيعتث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما سيقود إلى تباين وجهات النظر، واختلاف تفسير النتائج.
- د- قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بصورة متأنية وعميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.
- هـ- إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.
- و- من المهم قبل البدء في تنفيذ أو طرح التغيير المقترح أن تبني الإدارة إستراتيجية تثقيفية معينة لإبراز أهمية وضرورة التغيير للمؤسسة والأهداف التي ينشدها التغيير.
- ز- طمأنة العاملين من النتائج السلبية المتوقعة تأثيرها على وضعهم الوظيفي، وبأنه سيتخذ جميع الإجراءات الممكنة للحد من أية نتائج سلبية قد تؤثر عليهم.
- ح- محاولة إقناع الموظفين بأن الوضع القائم للمنظمة يحتاج إلى تغيير وتطوير، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية،

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

وأن الفشل في التصدي لمثل هذه التحديات سيكون له آثار وخيمة ليس على المؤسسة فحسب، بل وعلى الأعضاء العاملين فيها.

ط- بناء تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه المؤسسة أو الجهاز الإداري بعد إحداث التغيير، ومقارنة ذلك بالوضع القائم لملاحظة الفرق بين الاثنين.

ك- دعم ومساندة القيادات الإدارية العليا وبشكل مستمر لعملية التغيير وتذليل كل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للموظفين بعيدا عن أسلوب التهديد والوعيد واستخدام القوة والنفوذ.

ل- الإكراه والإجبار؛ في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب، وقد يكون أسلوب الإكراه أسلوب صريحا مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل، أو قد يكون ضمنيا مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافر، أو تخطيه في الترقية تحت أسباب أخرى غير عدم قبوله للتغيير، وينبغي أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المؤسسة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوبا على وجه السرعة.

### سادسا- دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

يمكن أن يستفيد الباحثون في تحسين الأداء من التغيير التنظيمي من الزوايا

التالية:

#### 1- زاوية إدارة المؤسسة:

يستفيد مدبرو المؤسسات من بحوث وممارسات التغيير التنظيمي فيما يتعلق

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

بثقافة المؤسسة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن "ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة، وتدعم الأداء في المؤسسة بتهيئة المناخ الداعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير والنمو"<sup>37</sup>، وطبيعة تدخل التغيير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات<sup>38</sup>.

### **2- زاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة:**

إن من مجالات اهتمام التغيير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل<sup>39</sup>.

### **3- زاوية الموارد البشرية:**

ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين، الفنيين، المستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التغيير التنظيمي إلى

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال<sup>40</sup>:

أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي<sup>41</sup>.

ب- تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: يظهر من خلال هذا العنصر أن التغيير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه "يقرب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري"<sup>42</sup>.

ج- تسيير الكفاءات: يسمح التغيير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد<sup>43</sup>، كما يسمح بإجراء تعديلات لتلاءم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

التنظيمية، وكثيرا ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله.

كما تهدف عمليات التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفهم وطاقاتهم، ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء<sup>44</sup>. إضافة إلى أن الهدف الأسمى للتغيير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات<sup>45</sup>.

وهناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

كما يهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل

## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم السبق على غيره<sup>46</sup>، ولاشك أن المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى التغيير التنظيمي أكثر من غيرها لأن طبيعة العمل بها تتطلب مواكبة المستجدات.

ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يُقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب (هوثورن) أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتغيير التنظيمي، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت، وأساليب الإشراف، وتصميم الأعمال، أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية، وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء، وهذا يعكس الأثر الايجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة، حيث تشكل ضغوطا يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية والتغييرات التنظيمية<sup>47</sup>.



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتح

### خاتمة:

من خلال ما تقدم يتضح أن منظمات الأعمال أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية لاماكن تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين. ولقد أصبح التغيير والتطوير والابتكار والتميز من الأنشطة الأكثر أهمية في منظمات الأعمال المتقدمة، فهي الأكثر أهمية من أجل البقاء والنمو فهي الأنشطة الوحيدة التي تنتمي إلى المستقبل ، وهي التي تنشئ الثروة. ولتتحول الشركات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على التميز والابتكار.

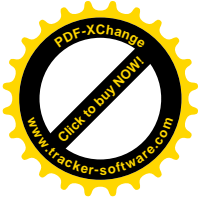
ومن خلال تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودواعيهما وردود فعل الموارد البشرية اتجاههما وكيفية تقليلها، وكذلك أهم مراحله، وأهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي لا يكون هناك مقاومة لأي تغيير أو تطوير لاشتراكهم في اتخاذ قراراته، مما ينعكس في شكل تحسين لأدائهم.



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

### المراجع

- 1 أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص 3325.
- 2 عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000، ص9.
- 3 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432.
- 4 ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.
- 5 Jean Pirre Amastasso Poulos : **Stratigor Politique Générale Stratégie-Structure- Décision** , 3<sup>ème</sup> éditions, DUNOD, paris, 1997, p340.
- 6 Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18.
- 7 عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص،ص.110، 111.
- 8 رحيم حسين: "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، ص174.
- 9 Pertoli.A, Philippe: **Piloter l'entreprise en mutation, édition d'organisation**, paris, France, 1986, p21.
- 10 Perret Véronique : **La gestion du changement organisationnel**, articulation de représentations ambivalentes, 5<sup>ème</sup> conférence internationale de



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

management stratégique, Lille, France, 13- 14 -15 mai 1996.

<sup>11</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص321.

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

<sup>13</sup> سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهاة، مصر، 1992، ص37.

<sup>14</sup> Gareth Morgan: **I'mage de l organisation** , traduit par Solange chevrier\_ voue et Michel, 4<sup>ème</sup> édition, eska édition, paris, 1983.

<sup>15</sup> عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص239.

<sup>16</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص-ص.480-472.

<sup>17</sup> محمود فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص318.

<sup>18</sup> علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهاة، مصر، 1983، ص،ص.257، 258.

<sup>19</sup> علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص،ص.130، 131.

<sup>20</sup> نفس المرجع، ص،ص.330، 331.

<sup>21</sup> عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

<sup>22</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص329.

<sup>23</sup> أحمد محمد المصري: التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، المجلد29، العدد الرابع، 1997، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهاة، مصر، ص11.

<sup>24</sup> عبد الله عبد الغني الطجم و السواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995، ص58.



## التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

- 25 ماجدة العطية: مرجع سابق، ص349.
- 26 عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص72.
- 27 محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49.
- 28 علي شريف: مرجع سابق، ص330.
- 29 قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص- ص.197-212.
- 30 محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص260.
- 31 MC Crimmon, M: The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change, pitman publishing, London, 1997, p5.
- 32 حسين محمود حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص384.
- 33 عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص275.
- 34 إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص-ص.358-365.
- 35 عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: مرجع سابق، ص، ص.18،19.
- 36 دوجلاس ك.سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، مصر، 2001، ص54.
- 37 عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري - الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر، 2003، ص 50.
- 38 Wind,J and Main, Y: op.cit,p172.
- 39 عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص 50.
- 40 نفس المرجع، ص50.
- 41 Hortes, Besseyer et Charles, Henri : **Gérer les ressources humains dans l'entreprise concepts et outils**, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Pris, France, 1992.



## التغيير التنظيمي وأثره علي أداء الموارد البشرية..... الأستاذ. علاوي محمد الفتاح

---

<sup>42</sup> Ibid, p111

<sup>43</sup> Ibid, p112.

<sup>44</sup> بوب جارات: **كيف تفكر إستراتيجيا؟**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 1998، ص423.

<sup>45</sup> عامر الكبيسي: **مرجع سابق**، ص54.

<sup>46</sup> علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001. ص206.

<sup>47</sup> Lippit. M : Implementing Organizational Development, jossey-bass, san Francisco, 1995,p499.