

إدارة التغيير

Change Management

"لا يضمن البقاء للكائنات الأكثر شراسة ولا للأكثر ذكاء وإنما لتلك الأكثر تكيفا مع التغيير" (شارل داروين)

لقد مرّ على هذه المقولة أكثر من قرن لكنها لم تفقد معناها بل لا زالت تحتفظ بملاءمتها في العديد من المجالات.

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالتعقيد والاضطراب بالديناميكية المستمرة. وأهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة، وبالتالي فإن السبيل الوحيد لتمكن هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها، حتى تحقق التوازن مابين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية.

أن الأمر الذي يتفق عليه المحللون و خبراء الإدارة، هو أن الهياكل التقليدية للمنظمات لم تعد تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة و المتلاحقة التي تحدث في الأسواق المعاصرة. حيث أصبح من الضروري على المنظمات تغيير فلسفتها الإدارية الحاكمة لتكون مناسبة مع الواقع الإداري الجديد الذي أفرزته هذه التغيرات والتطورات السريعة.

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، و التطورات التكنولوجية، و الانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة و التقليد و التشدد و عدم الانفتاح، و كذا عدم تقبل الرأي الأخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

حسب نظرية المنظمة فإن المنظمات تعمل في نظام أكبر منها تتمثل في النظم الاجتماعية و البيئية و هذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى و ان كانت هذه الآثار متفاوتة. ولأكثر تفصيل في هذا المقياس، سوف نتطرق الى ثلاث محاور اساسية:

المحور الاول: نتطرق فيه الى المفاهيم الاساسية المتعلقة بالتغيير.

المحور الثاني: نتطرق فيه الى ادارة التغيير.

المحور الثالث: يتناول موضوع مقاومة التغيير.

المحور الاول التغيير في المنظمة

في عالم اليوم الذي يتغير فيه كل شيء، حيث تتحول الأسواق وتتطور التقنية و يتضاعف المنافسون، و تصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، انتهى الزمن الذي كانت فيه منظمات الأعمال تعمل في استقرار. أننا نعيش في عصر أصبحت فيه التغيرات الهائلة في الإنتاجية، و التقنية، و العلامة التجارية،... معنادة الحدوث. وانطلاقا من ان التغيير حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار، مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء، التكيف والتوازن، طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع.

ماهية التغيير في المنظمة

تنظر نظرية العلوم السلوكية إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداعلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

1. تعريف التغيير في المنظمة

التغيير عموما هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات يعني التحول أو التنقل أو التعديل في كل او بعض عناصر المنظمة.

والتغيير كما عرفته Kanter هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

و عرفه D.Holt بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز

و يعرف Wendell French التغيير التنظيمي بأنه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"

كما يعرفه Warren Bennis بأنه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية"

و من خلال ما ذكر سابقا نستنتج ان :

- التغيير صيرورة فهو نشاطات متتابعة و مرتبطة ببعضها.(متكاملة)
- يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد .
- التغيير وسيلة وليس هدف
- التغيير يرمي الى تحقيق هدف او اهداف.
- يقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر.

و يعد من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا....

إن التغيير هو احداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف المجالات، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة و المتجددة، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائما و تعدله ما استطاعت. (تغيير التغيير)

و الاكيد إن التغيير لم يعد حكرا على المنظمات التي تخسر او التي تعاني من هياكل تنظيمية قديمة، و إنما يمكن للمنظمات السليمة تماما والرابحة أن تقوم بإجراء تغييرات فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة و من خلال ما سبق يمكن ان نعرف التغيير كالتالي:

ان التغيير في المنظمات هو محاولة إيجاد التوازن بمعنى: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد.... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.

2. خصائص عملية التغيير

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير و القدرة على التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته. ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص الهامة يُمكن إجمالها في:

التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة و إشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.

المشاركة: لتكون عملية التغيير بيئة آمنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.

القدرة والفاعلية: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

الغانية: إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ و مقصود بعيد عن العبثية يهدف إلى:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.

- إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة على الكيان الإداري.

الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من جل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها و السعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

الرّشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف. أي أن التغيير يجب أن يُوقّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدد كيانها وتندّر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كل طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنّب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث و توجّها حفاظاً على المنظمة و مكاسبها

3. أسباب التغيير

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديداً لمستقبلها و أمانها، و أن التقيّد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام، إلا أن الأمر يبدو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

لا شك أن دواعي التغيير متعددة و متشابكة، إن عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها يمكن إجمالها فيما يلي

تطور على مستوى الأساليب: إن أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاماً مثلاً أصبحت أشبه بالمزارع التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتخفي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.

تطور في السياسات و الأنظمة: إن إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

طموحات العاملين: إن إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

تغير نظرة الجمهور من المنظمات: كانت العلاقة بين الجمهور و المؤسسات في السابق عدائية مرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عنصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجُمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعاع الجودة بحكم فقدان المنافسة و غياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون و الذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

الاستفادة من المعارف البشرية: لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، مما أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

حدة المنافسة بين المنظمات: إن استعارة حُمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخرج جديدة لتحسين قدراتها و فرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين و مثال ذلك التدريب السلوكي.

إشراك الموظفين في القرارات: إنّ تغيير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

و يمكن تصنيف الأسباب التي تساهم في إحداث التغيير الى داخلية أو خارجية

أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.(نظم معالجة للمعلومات)
- ندرة القوى العاملة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.(العمل)
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

أهم القوى الخارجية:

- إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير

- الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرّك من مكانها و تتغير.

- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- التهديد: (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة و استمرارها.

ان المنظمات التي لا تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تملك القدرة على استقبال إرهابات التغيير و إعطائها الاهتمام الكافي تتخلف و تنهار. لذلك أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطا أساسيا للبقاء، كما أصبح الاستقرار و عدم التأقلم هو التخلّف بعينه.

4. أهداف التغيير

إنّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف و الاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود و التخلف عن الأفكار التقليدية، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع و الحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار. لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

إنّ ما يُميز عملية التغيير، أنّها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة و واضحة و مدروسة و مُخططة. و يمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- التكيف مع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي .
- تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لانجاز أهدافها العامة.
- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم و دفعهم لإنجاز التغيير و التطوير المطلوب.

- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.
- تحديد نقاط القوة و الضعف الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
- تحطيم النمط الإداري التقليدي و تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- ضرورة حماية المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة .

ويلخص John Sherwood أهداف التغيير في النقاط التالية

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
 - العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
 - إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات.
 - زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis. تدريب العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل لها.
- ان التغيير المخطط يرمي الى تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية



- يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على التكيف و التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

- تغيير في سلوك العاملين .

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة .

5. أنواع التغيير

ولتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها المنظمة وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستتمسها العملية.

ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق ثلاث محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل الموالي

في الحقيقة تغيير منظمة هو سيرورة شاملة تنتج عن تفاعل التغييرات التي تمس كل عناصر التنظيم؛ وهذا إذا أردنا إحداث تغيير على الهيكل يكون له آثار مرغوبة على الأفراد، لذا التغيير يحتمل النجاح بشكل أكثر إذا كانت التعديلات التي جرت متجانسة.

لهذا لا نستطيع تشكيل هيكل يؤدي أو يتطلب سلوكيات كهذه، إذا كنا نصبو في نفس الوقت إلى إقصاء هذه السلوكيات أو تشجيع سلوكيات أخرى غير سديدة. طبعاً التغيير أنواع منه الهيكلي، التكنولوجي والمرتكز على الموارد البشرية، لذا سنتطرق لكل منها بالتفصيل فيما يلي.

• التغيير الهيكلي التنظيمي:

وهو إستراتيجية كلاسيكية تركز على الهياكل حيث تعتمد على نظرية للمنظمات غير مثبتة في الواقع، مستوحاة من الجانب العسكري، استنتاجية أو عقلانية؛ أي بتعظيم الأداء بجعل الهيكل امثل ما يمكن: أي حذف أماكن المسؤولية غير ذات الفائدة، النظرة الوظيفية. هذا الأسلوب يعتبر أن إصدار الأوامر يؤدي إلى التنفيذ، مما يولد بعض البساطة في النظر إلى السلوك الإنساني بإغفال الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، التنافس على السلطة ومقاومة التغيير.

● التغيير التكنولوجي:

هو من أقدم طرق التغيير، إذ كان الإبداع يعتمد على تحديث وسائل الإنتاج، جعلها في مستوى ما وصلت إليه التكنولوجيا في فترة معينة، وهي نظرة تيلور للتغيير. حيث يؤيد H. J. Leavitt طريقة هذا الأخير، ويذكر الصفة التفصيلية للإدارة العلمية بفصل الجانب الجسدي (عمال تنفيذيون) عن الجانب الذهني (التخطيط والمراقبة) الذي يمارسه المديرون. لذا يعتمد أكثر في التغيير على الجانب المادي أي الآلات.

● التغيير المرتكز على الأفراد:

منذ عدة سنوات تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية أساسا، استراتيجيات التغيير اعتمادا على العنصر البشري، والآن هي تدرس في معاهد الأعمال 'Business' school، فهو أداة أين الحاجة إليه في نمو مستمر، بسبب أن فعالية التغيير في المنظمات تبدوا كنتيجة التغييرات الفردية لأكثر عدد من أفراد المنظمة. عن طريق مخططهما،

يبين كل من Paul Lawrence & Jay W. Lorsch، أن تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكات والمواقف. فنحن كلما نسعى إلى التعديل المعمق للمنظمة كلما يزيد وزن وأهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكات، فالوسائل التقنية كالموازنات والخطط...، أو الهيكلية لا تسمح إلا بتحقيق أهداف بسيطة، لأن الجوانب الإدراكية تهيمن على العاطفية، بيد أن كل تغيير للمنظمة هو تغيير بالأشخاص وللأشخاص، لأن كل إستراتيجية للتغيير توظف المتغيرات الأخيرة.

في عصر اقتصاد الندرة والأزمة، فريق صغير فقط من وجد نفسه المعني بمتابعة سير المنظمة بشكل عام، إما في اقتصاد السوق زاد هذا العدد بشكل معتبر، لذا نستطيع القول انه كلما كان الأشخاص المنطوين تحت التغيير أدى هذا إلى نجاحه، لذا يتطلب هذا انضمام قوي للتغيير. فيما يلي نقترح على القارئ لهذه المداخلة، شكل يبين أشكال التغيير حسب المؤلفين أنفي الذكر:

جدول 01: أصناف التغيير حسب لورنس ولورش

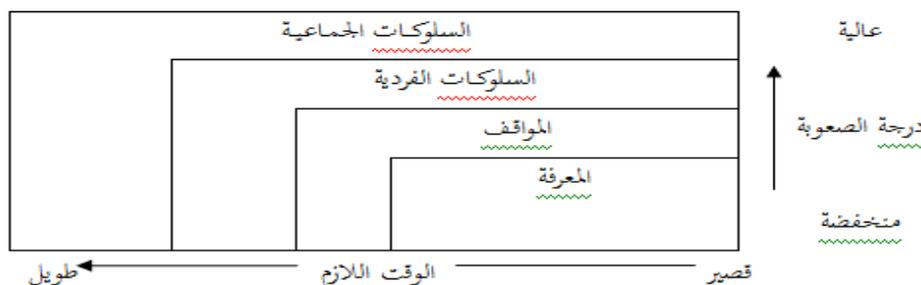
الإدراكية والعاطفية	أساليب التغيير	أهداف التغيير	تغيير محتشم للسلوكات
إتساركي	<ul style="list-style-type: none"> الملفات الجديدة كالموازنات، الخطط، ... فتح قنوات اتصال جديدة رسمية برامج مكثفة تكوينية، تقييم جديد للعمل والسلطة. أنظمة مكافآت جديدة، طريقة مختلفة للقيادة 	<ul style="list-style-type: none"> وسائل التفاعل المختلفة الأدوار المختلفة الانجماحات والتقييم المختلفة 	تغيير معمق في السلوكات
عاطفي	<ul style="list-style-type: none"> مناهج جديدة للاختيار، استبدال والأفراد، التغيير الجذري للمعتاد والعلاقات 	<ul style="list-style-type: none"> الدوافع الأساسية المختلفة (السلطة، الانتماء، تحقيق الذات...) 	

و هناك شكل آخر يوضح العلاقة بين صعوبات التغيير والوقت اللازم لتحقيقه، وهو للكاتبين Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard، أين يبينان أن المسؤولين في المنظمات يميلون غالبا إلى الاستهانة بهذه الصعوبة. وسبب هذا افتقادهم إلى تكوين في العلوم الإنسانية، خاصة أنهم لا يهتمون إلا لجانب اكتساب المعرفة وتجاهل وزنها، أيضا عدم إغارة اهتمام إلى سلبية السلوكات الفردية والجماعية.

زيادة على ذلك يولد تغيير العلاقات الفردية التنظيمية مقاومة يجب تقليها قبل كل عملية أخرى، فطريقة التغيير المرتكزة على الأشخاص أفضل لأنها تأخذ في عين الاعتبار المقاومات التي تحدث من جانب أسلوبها.

فيما يأتي شكل توضيحي يبين باختصار ما تم عرضه آنفا:

شكل 02: أنواع التغيير ومدة تحقيقه حسب هرسي وبلونشار

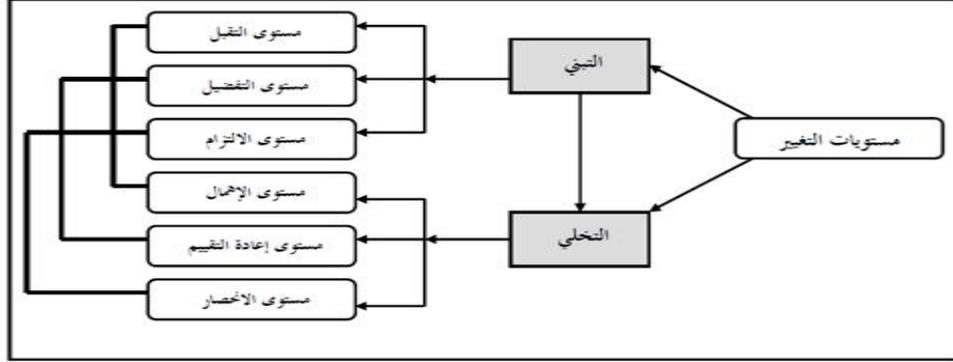


يشمل التغيير في الحالات الثلاث إعادة تأهيل الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل.

6. مستويات التغيير

وتتطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما

التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل الموالي :



مستوى التبني:

ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب المنظمة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالترتيب من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

مستوى التخلي:

ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبى زمني بين التبني والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف التنظيمية الحالية والإستراتيجية وهكذا.