

الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة

ملخص

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل ما تشهده البيئة المحيطة بها من ظروف متغيرة تفرض عليها التكيف والانسجام مع متطلباتها. ويتوقف نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه ، حيث يمكن لإدارة التغيير أن تعمل على إيجاد الخطة المناسبة لذلك من خلال استثارة دافعية أفراد التنظيم نحو التغيير، باعتبار هذه الأخيرة تمثل عاملا جوهريا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعد على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

أ. مريم عثمان
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الطارف
الجزائر

مقدمة

Résumé

تسعى أغلب المنظمات إلى العمل من أجل إيجاد مكانة لها، تضمن بها استقرارها واستمرارها في ظل المنافسة المستمرة وكذا التطورات المتلاحقة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة العلمية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتقنية والتي تفرض عليها تبني إستراتيجية تمكنها من مواكبة هذا التطور، سواء باتخاذ قرارات تصحيحية في جوانب محددة أو بإحداث تغيير واسع في أساليب وطرق إدارة هذه التنظيمات، وكذا استحداث معايير وتقنيات جديدة تتناسب وتتوافق مع المتغيرات البيئية المحلية والدولية المحيطة بها، والتي تؤثر على نجاحها وتطورها. إن السبيل إلى ذلك هو وضع المؤسسة لإستراتيجية جديدة تقوم على أساس مخطط ومدرّس من أجل إحداث هذا التغيير. ومن الطبيعي ألا تكون عملية التغيير أمرا سهلا فهي تحتاج إلى الوقت والجهد

L'objectif de notre recherche est descriptif, il s'agit de la nécessité du changement organisationnel des organisations afin de s'adapter à leur environnement.

Le succès de ce changement dépend, en grande partie, de la compréhension des différents acteurs des organisations de ses objectifs, de leur conviction et de leur implication dans le processus de ce changement.

Les organisations doivent adopter une méthode souple et adaptée au changement en fonction de la motivation du personnel afin de limiter le phénomène de résistance au changement (frein du processus de transformation et de développement des organisations).

ومشاركة كل الأطراف داخل المؤسسة كما أن نجاح التغيير وتطبيقه يعتمد على اتجاه المنظمة نحو هذا التغيير ورد فعل أفرادها، لذا يجب توعيتهم وتعريفهم بمبررات هذه العملية ومستلزماتها. والتركيز على المحفزات التي تعمل على توجيه سلوكياتهم على النحو المرغوب من طرف إدارة التغيير. ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على العلاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية داخل المؤسسة؟

1- تحديد مصطلحات الدراسة:

- **التغيير التنظيمي:** هو التبدل والانتقال من وضع إلى وضع آخر و من حال إلى حال جديد يتضمن هذا الأخير الايجابية كالتطور والنجاح أو السلبية كالتراجع والفشل .

- **الدافعية:** عبارة عن حالة داخلية لدى الفرد تدفعه إلى انتهاج سلوك دون غيره من الاختيارات الأخرى حيث تعمل على تنشيطه وضمان استدامته من أجل بلوغ هدف محدد.

- **المؤسسة:** عبارة عن وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات، أجهزة) والعناصر البشرية (قوة عاملة) بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبالتالي ضمان وجودها واستمرارها. (1)

1- أولا الدافعية :

تعرف الدافعية على أنها حالة ديناميكية تؤدي إلى التعرف على السبب الذي يفرض الفرد إلى اختيار فعل معين والالتزام به وإتمامه وصولاً إلى تحقيق الهدف. (2)
يعرفها وائل محمد مسعود : بأنها حالة داخلية يصعب ملاحظتها بصورة مباشرة وإنما يستدل عليها من خلال المواقف السلوكية التي يسهل ملاحظتها. (3)

أما عبد الرحمن عدس ومحي الدين توك فيعتبران أن مصطلح الدوافع يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل في حالة موقف معين خاص به. وللدوافع وظائف رئيسية من بينها تحريك السلوك وتنشيطه، ومن ثم توجيه وجهته معينة دون غيرها، وبالتالي المحافظة على استدامته وتنشيطه طالما بقي الإنسان مدفوعاً، أو طالما أن بعض حاجاته لم يتم إشباعها بعد. (4)

كما تعتبر عن القوة الداخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف و السلوك وهي غير مرئية، لكن يحس بها الفرد وتتشكل لديه قوة دفع تحته على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه ، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً، لذا

يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل.
(5)

ثانياً: خصائص الدافعية:

- تتميز الدافعية حسب محمد بني يونس (2007) بالخصائص التالية : (6)
- إن الدافع يعمل كمحرك داخلي للسلوك ووجود هذا المحرك ضروري لتوجيه السلوك نحو هدف معين وبعد نقطة البداية التي لا بد لها من أن تصل إلى هذه وإلا فإن الفرد يظل يواجه مشكلة إرضاء الدافع وتستمر من أجل إيجاد وتسييله أو سبل لحلها.
 - أن الدافع و هو يعمل قد يأخذ طابع الفعل الشعوري و اللاشعوري.
 - أن الدافع يبقى كامناً ولا يعمل إلا إذا استثير في موقف معين عندها ينتقل من حالة الكمون إلى حالة الحركة والعمل .
 - قد تكون مثيرات الدافع داخلية في جسم الإنسان أو خارجية في البيئة المحيطة به.
 - يرتبط الدافع ارتباطاً وثيقاً بالانفعال فكل دافع انفعال يصاحبه طيلة فترة عمله ونشاطه.
 - إن الدافع هو تكوين فرضي أو تصور ذهني مجرد ولكن يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك المثار .
 - قد يستغرق الفترة التي يعمل فيها الدافع وقتاً قصيراً وعندها يكون مؤقتاً أو قد يأخذ وقتاً طويلاً فيصبح دائماً.

ثالثاً: أبعاد الدافعية : (7)

- أ- **البقاء والاستمرارية:** تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من أكثر الأبعاد وضوحاً في وصفها فبعض الدوافع تستمر فترات زمنية طويلة لتحقيقها بينما بعضها الآخر تستمر فترة زمنية قصيرة جداً وسرعان ما تنتهي. وهناك دوافع لا حصر لها ممن تتباين فيها درجات بقائها الزمني عند الفرد.
- ب- **الطابع الدوري:** ونعني بها أن دوافع الكائنات الحية تمر بدورة كاملة تبدأ بالحاجة الشديدة إلى إشباع الدوافع ، ثم الإشباع وخفض التوتر ثم الحاجة مرة أخرى، وهكذا دواليك، لاحظ أن الدوافع داخلية المنشأ أو الدوافع الفيزيولوجية يكون فيها الطابع الدوري أكثر وضوحاً من غيرها .
- ت- **السكون:** ونعني بها أن بعض الدوافع قد تنسم بالسكون بصورة تامة لفترات زمنية طويلة ثم تعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة حينما تصبح الظروف مناسبة.

رابعاً: وظائف الدافعية: (8)

- الدافع مفهوم افتراضي Hypothetical construct ي قوة جسمية أو نفسية نستدل عليها من خلال السلوك الصادر عنها ، فهذه القوة هي التي تثير السلوك في ظروف معينة وتستمر معه حتى تصل إلى الهدف المطلوب ويتحقق الهدف. و انطلاقاً من ذلك يمكن تشخيص وظائف أساسية للدافع وهي:
- إن الدافع يحرك السلوك ويحرر الطاقة الانفعالية داخل الفرد من أجل تنشيط هذا السلوك وينقله من حالة الاستقرار والكمون إلى حالة الحركة والنشاط والديناميكية.
- بعد أن ينطلق الدافع يحدد الوسائل التي توصله إلى الهدف المطلوب ومن ثم يقوم بتوجيه السلوك بواسطة هذه الوسائل بعد أن يعزل ويهمل كل المواقف التي لا تقع في بؤرة البحث والاهتمام ويصبح التركيز على موقف محدد هو الهدف المطلوب، فحين يحصل الإنسان على السلوك المطلوب يتوقف عن السعي نحوه.
- المحافظة على دوام واستمرار السلوك ، و يعني ذلك استدامة تنشيط السلوك طالما بقيت الحاجة قائمة ، فالدوافع تعمل على المحافظة على السلوك نشيطاً حتى يتم إشباع الحاجة. (9)
- المقارنة الاجتماعية: ليست الدوافع فقط قضية شخصية بل يشترك فيها المحيط والجماعات بطرق مختلفة، حيث يوفر دوافع لكي يقندي بها ويضع لها المجتمع قواعد وحدوداً كما تمارس المنافسات الخارجية تأثيراً على الدوافع. (10)

خامساً: المتغيرات المؤثرة في الدافعية (11)

قدم بورتر ومايلز Porter & Milis نموذجاً نظرياً لدراسة الدافعية خلال السبعينات، ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في دافعية الأفراد لأداء العمل في المنظمات . وهذه المتغيرات هي:

- أ- **متغيرات متعلقة بالفرد:** وهي عوامل تتعلق باتجاهات الفرد واهتماماته وحاجاته ، وقد أسفرت نتائج البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن لهذه المتغيرات تأثير بالغ على دافعية الفرد وسلوكه أي أن سلوك الفرد داخل المنظمة يعتمد على دافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته واتجاهاته. وإذا كانت الحوافز تعمل كمؤثر خارجي، فإن الحاجات غير المشبعة هي المحرك الداخلي لسلوك الفرد.
- ب- **متغيرات متعلقة بطبيعة العمل :** في هذا السياق أكد العديد من الكتاب والباحثين على إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات

والسيطرة المتاحة للفرد في أدائه لعمله، تؤثر بشكل واضح على مستويات الدافعية لدى الفرد.

ت- **متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية:** هي عوامل تتعلق بالتنظيم نفسه، وما يسود داخله من أوضاع وعلاقات وظيفية، ولقد أكدت العديد من التجارب على غرار تجارب الهاوثورن على أن متغيرات البيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد و جماعة العمل التي ينتمي إليها لها تأثير على دافعية الفرد.

سادسا: عوامل تعقيد دراسة الدافعية: (12)

- إن الدافع للقيام بفعل معين ليس ملموسا وإنما يعرف بالاستدلال.
- قد يكون لدى الفرد عددا من الحاجات أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب بعضها مع بعض أحيانا.
- يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن استخدامها .
- إن إشباع حاجة معينة قد تؤدي إلى زيادة في إلحاح تلك الحاجة .
- السلوك الموجه نحو الهدف لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة حيث أن أكثر التعارضات والتقاطعات تجعل من الصعب تخفيض حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد .

2- **ثانيا: تعريف التغيير:**

يرى كل من جرينيرو بارنس Greines&Berns : أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية، هي القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض. لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي. (13)

يعد التغيير من أهم العمليات التي على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها إذ يمثل الانتقال من حالة أو وضعية إلى أخرى أحسن وأفضل ، فالتغيير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم قصد إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد المنتمين للمؤسسة، وقد يكون التغيير التنظيمي ناتجا عن البيئة الداخلية أو الخارجية، أما نتائجه فقد تكون ايجابية أو سلبية. (14)

أي أن التغيير يهدف إلى تحقيق مخطط محدد ومدروس من قبل المسؤولين أو القائمين عليه وذلك من أجل تحسين وضع المؤسسة والانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع جديد يكفل لها التطور والاستمرارية.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

من أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين:

1- **المجموعة الأولى: الأسباب الداخلية:** وتشمل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة ومناخها الداخلي وكذا الثقافة التنظيمية السائدة بها، وهيكلها التنظيمي والسياسات المتبعة لتسيير العاملين فيها. (15) وقد صنف العالمين krietner & kinicki كرتينر وكينكي القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين (16)

مشكلات إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

3- المجموعة الثانية: (17)

4- **الأسباب الخارجية:** وهي الأسباب التي تظهر نتيجة تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية أو قانونية، وضرورة مواكبة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها. وتشمل العوامل التالية:

5- **التطور التكنولوجي:** من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

6- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق.

7- **القوى السياسية:** تتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية.

8- **القوى التشريعية:** وتتضمن تغيير في التشريعات الحالية وظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة. (18)

9- **القوى الاجتماعية:** إن ما يسود المجتمع من نزعات أو اتجاهات اجتماعية التي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، يفرض على المديرين والقادة بمجاعة ومتابعة التغيرات ومعرفة أسبابها. وذلك لمساعدتهم عند أحداث التغيرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من أثار بدرجة كبيرة. (19)

10- **القوى الاقتصادية:** ويقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية. (20)

11- **ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي :**

وضعت عدة تصنيفات من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعيار المستخدم في عملية التصنيف، ومن بين المعايير المستخدمة نذكر ما يلي:

أ- **حسب معيار التخطيط:** نميز بين نوعين: (21)

12- **التغيير غير المخطط له (العشوائي):** وهذا النوع من التغيير هو الذي يحدث طبيعياً في المؤسسة وخارجاً عن رغبتها، مثل النمو الطبيعي للمؤسسة في الحجم أو عدد العملاء.

13- **التغيير المخطط له:** ويحدث هذا النوع من أجل تطوير المؤسسة و مجابهة التغييرات المتوقعة، ويتضمن ثلاثة مراحل رئيسية:

- مرحلة التهيؤ للتغيير.

- مرحلة إحداث التغيير.

- مرحلة الاستقرار بعد مرحلة الاضطراب.

ب- **حسب معيار الشكل والمضمون :** نجد: (22)

14- **التغيير الشكلي:** يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم .

15- **تغيير في المضمون:** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج، كوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتكفون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تصنع بالمضمون وليس الشكل.

ت- **حسب معيار الجبر والمشاركة:** تقسم إلى: (23)

16- **التغييرات المفروضة:** تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط، وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

17- **التغييرات بالمشاركة:** تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

ث- **حسب معيار وقت تنفيذ التغيير:** (24)

18- **التغيير السريع:** وهو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تآثر على مستقبل المؤسسة.

19- **التغيير البطيء:** يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراؤه.

ج- **حسب موضوع التغيير:** (25)

20- **التغيير المادي:** ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستخدمة.

21- **التغيير المعنوي (نفسى أو اجتماعي):** وهذا النوع من التغيير يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين .

ح- **حسب الحجم والشمولية:** (26)

22- **التغيير الجزئي:** ويكون هذا النوع من التغيير محدوداً، ويسمى بالتغيير المستمر الذي لا يحدث تعديلاً جوهرياً في نشاط المنظمة، ولا في كيفية أدائها لهذا النشاط.

23- **التغيير الجذري أو الشامل:** هو تغيير جوهري عميق، قد يشمل عدداً من المستويات الإدارية في المنظمة، وأنواعاً متعددة من نشاطاتها كطرائق الإنتاج أو التقنيات التي تستخدمها، أو هيكلها الإداري، أو طبيعة علاقتها مع العاملين مثلاً.

رابعاً: أبعاد التغيير:

للتغيير عدة أبعاد حددها الخضيرى 2002. على النحو التالي: (27)

- ملامح وأنواع التغيير المطلوب، الذي نسعى إلى تحقيقه في المستقبل ونتطلع إليه من خلال الحاضر الذي نعيشه بقيوده ومحدداته.
- خصائص قيادة التغيير القادرة على إحداثه، وعلى التحكم فيه، وتوجيهه بالشكل المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من وراء التغيير.
- الأدوات القيادية المناسبة والفعالة التي تحافظ على نموها وعلى ممارستها لدورها في إحداث التغيير الفعال.
- أسلوب التغيير المطلوب الذي يساعد على انطلاقة التفكير والإبداع الفعال، والذي يضع علامات مشرقة في طريق التطوير.
- طبيعة وظروف مجتمع التغيير، وشكل المقاومة التي تواجه قوى التغيير، وحجم الضغوط والقيود التي يفرضها أصحاب المصالح وجماعات الضغوط، وكيفية إدارة المجتمع لإحداث التكيف والتوافق .

خامساً: مراحل عملية التغيير وفق النماذج المختلفة:

- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin : (28)

لقد حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب، والذي يؤكد فيه أن التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:

- **المرحلة الأولى إذابة وإزالة الجليد:** في هذه المرحلة يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد، وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير.

- **المرحلة الثانية التغيير:** يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك الفرد سلوكا جديدا، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة.

- **إعادة التجميد:** لا يكفي إحداث التغييرات فقط بل من المهم جدا، حماية ما تم انجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه.

أ- نموذج روبينسون : (29)

حسب هذا النموذج يتحرك الأفراد على المنحنى بداية من مرحلة الإنكار إلى المقاومة ثم الاستكشاف وصولا إلى الالتزام. وتبرز في كل مرحلة عدة مظاهر أعراض سيتم توضيحها وفقا لكل مرحلة فيما يلي:

- **المرحلة الأولى مرحلة الإنكار:** في هذه المرحلة يلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب، والتهرب والمسؤولية، والالتزام بأداء العمل بطرق تقليدية. ورفض التغيير.

- **المرحلة الثانية مرحلة المقاومة:** في هذه المرحلة تتعدد مظاهر السلبية للسلوك كمظاهر: الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

- **المرحلة الثالثة مرحلة الاستكشاف:** في هذه المرحلة تظهر مظاهر متعددة مثل الإفراط في الاستعدادات الشخصية والارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوب انجازها وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات.

- **المرحلة الرابعة مرحلة الالتزام:** نلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل بناء فريق العمل، تجديد الأهداف والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق، إشراك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، والتركيز على المتميزين،

وبناء الفريق. مكافأة المستحبين للتغيير، وتحديد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

- ب- **نموذج Schein**: يرى أن التغيير يمر بالمراحل الأربعة التالية: (30)
- **مرحلة الإذابة**: وتعني إذابة المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة.
 - **مرحلة التغيير**: وهي مرحلة إلغاء واستحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة.
 - **مرحلة الترسيع**: وتهدف إلى اكتساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة، ويشمل ذلك النظام القيمي.
 - **مرحلة التشغيل**: وتعني ممارسة الأفراد والجماعات في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.
- ت- **نموذج Kotter** : (31)

يقترح هذا النموذج أن عملية التغيير تمر عبر ثمانية خطوات متتالية كما يلي :

- إيجاد الشعور للحاجة للتغيير.
- إيجاد تحالف موجه للتغيير .
- تطوير رؤية إستراتيجية.
- إيصال رؤية التغيير.
- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة.
- تحقيق مكاسب على المدى القصير.
- تكريس المكاسب و تحقيق مزيد من التغيير .
- ترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة .

سادسا: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

حدد **Nedler** عوامل نجاح إستراتيجية التغيير وتحقيقها للخطط المستقبلية الموضوعة من أجلها في النقاط التالية : (32)

- **العقلانية**: لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية، أو لماذا تحتاج المنظمة للتغيير.
- **ذوو المصالح مع المنظمة**: مناقشة ذوي المصالح في المنظمة ، وما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير .

- أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى التغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة؟ وما هي العلاقة بين كل العناصر فيها ، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية ؟
- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتحقيق التغيير نذكر:

أ- إستراتيجية استخدام السلطة الفردية : (33)

تقوم هذه الإستراتيجية على إدخال التغيير في المنظمة بقرار من الإدارة العليا، ويلاحظ انه لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له ، كما أن معلوماتهم عن مبررات التغيير، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة، وقناعاتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك، ولذلك غالبا ما تظهر عند استخدام هذه الإستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير، وربما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إفسال إدخال التغيير في المنظمة.

ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: (34)

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق النوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

ت- إستراتيجية التفويض: (35)

تعد إستراتيجية التفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع والإتقان في الأعمال والمهام.

ث- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: (36)

تعتمد المنظمة على خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما يتعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف تعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأديتهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك الرغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيه للمستقبل .

ج- إستراتيجية التغيير التجريبية _ العقلانية: (37)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إبدال التغيير العشوائي الارتجالي، بالتغيير المخطط والمدروس، والهدف الأساسي من ذلك هو تقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي.

- علاقة الدافعية بالتغيير التنظيمي:

يذكر "سكوت" في مقال حول تصميم العمل، وتخطيط الواجبات ومستوى الدافعية، أن نظرية الدافعية تقدم شرحا حول معوقات الأداء، وعدم الرضا الذي نراه في مؤسسات العمل اليومي، ويحدد الخلل فيما سماه بالروتين والتكرار والملل لنفس الدور بلا تجديد وإبداع، كما يذكر أن الدافعية للعمل يحددها مقدار الطاقة الكامنة لدى الفرد، والتي يمكن أن نحررها في الوقت المناسب.

ويرى "سكوت" أيضا أن شعور الملل الذي يصيب الفرد ويترتب عليه عادة هبوط في الأداء، خاصة عند البدء بعمل روتيني متكرر يرجع أساسا لهبوط مستوى الاستثارة لدى الفرد وعلينا في هذه الحالة أن نتدخل لرفع مستوى الاستثارة لديه، وذلك إما بتنوع متغيرات موقف العمل، أو إضافة أوجه نشاط جديدة، وهكذا يمكن أن نرفع من مستوى استثارة الفرد للعمل. (38) وهذه التغييرات أو التعديلات تعمل على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال: (39)

- عمليات الإصلاح المعالجة للعيوب الأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج العمل .

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

حيث أن الدافعية تعد مكونا مهما في أسلوب تطوير العمل المنظمي، فلا بد من وجود درجة دافعية مناسبة لكي يعيش الفرد خبرات تغيير عميقة وأساسية، فالدافعية تعد أمرا جوهريا في تحريك سلوك الإنسان و تشجيعه على القيام بعمل ما، وهي ضرورية لتحقيق حاجات الفرد المهنية و تحسين مكانته، ولكي يكون التغيير عميقا و فعالا و مستمرا، فلا بد له من قاعدة دافعية مناسبة .

ولقد لخص فرنش وبيبل FRENCH & BELL مفهوم التغيير التنظيمي من اجل التطوير في المنظمة، في ضرورة وجود تغيير مخطط له بإتقان، وتطوير طويل المدى

وتحسين النظام فيما يتعلق بحل المشكلات، والاتصالات، والمشاركة، وبناء الثقة، وكشف الصراعات ومواجهتها، والتركيز على العمليات الإنسانية والعوامل البنوية والتقنية بهدف تحسين بعد الانجاز ونوعية حياة الأفراد مع توافر أداة مساعدة للتغيير كالتحفيز. (40)

المراجع

1. نور الدين تاويريريت ، نسيمه بومعروف (مارس2014) : دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر العدد 09 ، ص ص: 106-105.
2. Louise Careau Anne, Louise Fournier : La Motivation, Centre d'orientation et de consultation psychologique de l'Université Laval Février 2002, p : 7 .
3. وائل محمد مسعود (2012): الأساليب التي يستخدمها المعلمون لزيادة دافعية وانتباه التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو التعلم: المجلة الدولية المتخصصة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، مج 1، ع9، ص:609.
4. عبد الرحمن عدس، محي الدين توك (2009): المدخل إلى علم النفس، ط7، عمان الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون ،ص:249.
5. هاشم حمدي رضا (2010) :تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط1 ، عمان الأردن ، دار الراية للنشر و التوزيع، ص: 139.
6. محمد محمود بني يونس (2007) :سيكولوجية الدافعية والانفعالات، بدون طبعة ، دار الميسرة ، ص ص :24-23.
7. سامي محمد ملحم (2009) :أساسيات علم النفس ، ط1 ، عمان الأردن، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ص: 205.
8. حكمت درو الحلو ، زريمق خليفة العكروتي(2004): مدخل إلى علم النفس،،ب، ط، القاهرة مصر، المكتب المصري لتوزيع المطبوعات، ص ص: 74-73 .

9. خواجه عبد العزيز (2005): مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ص: 196.
10. جودت بني جابر وآخرون (2002): المدخل إلى علم النفس، ط1، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية ، ص:157.
11. محمد زيعور (2009): مذاهب علم النفس المعاصر، ط1، بيروت ، لبنان، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع ، ص: 337 .
12. كامل محمد المغربي (1994): السلوك التنظيمي، ط2، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص: 121.
13. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، دروس علم النفس وعلوم التربية ، بن عكنون ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. ص:60.
14. فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ص:12.
15. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون(2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، عمان الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ص:342.
16. زيد منير عبوي (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط1، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص: 173.
17. بلال خلف السكارنه (2009): التطور التنظيمي والإداري، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص:66.
18. إدريس ثابت عبد الرحمان (2003): المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، ص:363.
19. العطيات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير، ط1، عمان، الأردن، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ص ص: 98-99.
20. زيد منير عبودي (2006): إدارة التغيير والتطوير، ط ، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص: 28.

21. عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد محمود كوفحي (2010): القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ط1، عمان الأردن، إثراء للنشر والتوزيع ، ص ص:82-83.
22. أحمد ماهر (2010): إدارة التغيير، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص:28.
23. زيد منير عيوي : مرجع سبق ذكره، ص:56.
24. محفوظ أحمد جودة (2006):إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص:38.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003):السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ص:36.
26. إبراهيم بدر شهاب الخالدي (2012):السلوك التنظيمي منحى سلوكي معاصر، ط1، عمان الأردن، دار الإعلام للنشر والتوزيع ، ص: 524.
27. رافدة عمر الحريري (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، عمان ، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص ص:114-115.
28. زين الدين بروش، حسين هدار(جوان2007): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، ص:51.
29. دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، ترجمة عبد الرحمن توفيق (2008): التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، القاهرة، مصر، إصدارات بميك، ص:89.
30. فرحان حسين بريخ (2012): إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، ط1، عمان الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص:29.
31. زين الدين بروش، لحسن هدار : مرجع سابق، ص:52.
32. خضر مصباح إسماعيل الطيطي (2010): إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص:75-76.
33. المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص (2008): التربية وإدارة التغيير، ط1، عمان ، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع ص ص:95-96.

34. سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، عمان، الأردن، دار
الراية للنشر والتوزيع ص:91.
35. محمد مسلم (2010): تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، ب، ط ، المحمدية،
الجزائر، دار طليطلة للنشر، ص:20.
36. محمد الصيرفي(2007): إدارة التغيير، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي،
ص:86.
37. رافدة عمر الحريري : مرجع سابق، ص:162.
38. فرج عبد القادر طه (1994) :قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن
العربي، ط4، النيل، القاهرة دار المعارف للنشر والتوزيع، ص: 180.
39. سيد سالم عرفة : مرجع سابق، ص:93.
40. رافدة عمر الحريري: مرجع سابق، ص ص: 211-215.