

## دور التكوين في التغيير التنظيمي للمنظمة

د . سهام شيهاني

استاذة محاضرة بجامعة الجزائر 3

الملخص:

التكوين عملية و جهود نحو تزويد المورد البشري بالمعارف و المعلومات المواكبة للتغيرات و التطورات المعرفية و التي تزيد من كفاءته الحالية نحو أداء أعلى، يهدف هذا البحث إلى تبيين دور التكوين في التغيير التنظيمي خلال تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول حول التكوين في المنظمة أهميته وأهدافه، أما الجزء الثاني تم التطرق فيه إلى إدارة التغيير التنظيمي و كيف يساهم التكوين في تفعيل هذه الإدارة من خلال: التغيير الثقافي لجعل الثقافة التنظيمية أكثر مرونة مع البيئة. التغيير نحو عمليات جديدة لتدعيم استخدام التكنولوجيا و كذلك الأنظمة الإدارية الجديدة كإدارة الجودة الشاملة. الكلمات المفتاحية: المورد البشري -التكوين- التغيير التنظيمي- الثقافة التنظيمية-إدارة الجودة الشاملة.

Summary:

Formation Process and efforts towards providing the human resource with knowledge and information in keeping with the changes and knowledge developments that increase its current efficiency towards higher performance. This research aims to show the role of organizational change formation by dividing it into two parts. And the second part dealt with the management of organizational change and how the composition contributes to the activation of this department through:

-Cultural change to make organizational culture more flexible with the environment.

-Change towards new processes to support the use of technology as well as new management systems such as TQM.

المقدمة:

أصبح التغيير من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة للمنظمات، من أجل خلق المناخ و الظروف الملائمة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، و تواجه التحديات التي تحيط بها من المنافسة و دخول تكنولوجيا جديدة و العولمة، و حتى تتحقق عملية التغيير في المنظمة يتوجب عليها الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها نظراً لأهميتها و مساهمتها ايجابية في نجاح التغيير، حيث انتقل دور المورد البشري من مجرد تنفيذ المهام إلى البعد الاستراتيجي و الاستثمار فيه. و بالتالي على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتكوين عاملها من أجل تحسين أدائهم و تعزيز مساهمتهم في عملية التغيير التنظيمي من خلال جعلهم أكثر قابلية لتقبله و تطويره، فالمنظمات الحديثة التي تتبنى التغيير التنظيمي بمختلف جوانبه من حيث رؤية و رسالة المنظمة، عملياتها و مهامها، هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك أفرادها و اتجاهاتهم و الاجراءات المستخدمة.

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المنظمة؟

1. عملية التكوين داخل المنظمة:

تعتبر وظيفة التكوين إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة التي من خلالها تتم عملية تطوير مهارات الأفراد، نحاول في بداية هذا البحث ايضاح مفهوم التكوين، أهدافه، مبادئه، وأخيرا أهم أنواعه.

1.1. مفهوم التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين وفيمايلي بعض التعاريف المقترحة:

يعرف على أنه تلك الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف، خبرات واتجاهات الأفراد، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية. 1

التكوين هو نشاط مخطط، يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. 4

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات، والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات، وخبرات ومعارف باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. 5

و يعرف أيضا: التكوين هو العملية التي من خلالها، يزود العاملين بالمعرفة لأداء، وتنفيذ عمل معين. 6

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التكوين هو عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية، في عملهم من خلال تنمية وتطوير عاداتهم، ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم ..

2.1. أهمية التكوين:

للتكوين أهمية سواء بالنسبة للعامل نفسه والمنظمة أيضا.

1.2.1. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة: تكمن أهمية البرامج التكوينية الفاعلة بالنسبة للمنظمة فيمايلي: 7:

إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق المعالجة يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.

يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.

2.2.1. أهمية التكوين بالنسبة للعاملين: تتمثل أهميته بالنسبة للعاملين في: 8  
 يزود الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.  
 يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم والاتصال والتفاعلات فيما يحقق الأداء الفعال.  
 يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.  
 يقلل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.  
 يحسن الاتصال بيننا لأفراد العاملين ويقيمتهم كما ساهم في إدخال المنظمة.  
 يساعد في تقليل قلقنا جمعنا ما للمعرفة بالعملاء وقلة المهارات التي نجمعها ضعفاً للأداء.  
 يمكننا أن نزيد من التزام الأفراد العاملين ولائهم للمنظمة، ويعزز منا إدراكهم بأن المنظمة مكاناً جيداً للعمل.  
 يحسن لأفراد العاملين يطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.  
 يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.  
 يزود الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالية.

### 3.1. أهداف التكوين:

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد، والنتيجة من عدم قدرتهم على الأداء والسلوك وفقاً للمستوى المطلوب  
 رغوب فيه، من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف في طلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياج التكوينية وأهمها الأهداف الآتية:

إكساب الفرد مهارات ومعلومات توخرا تنقصه،  
 إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل،  
 تحسين المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد،  
 زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهم في القبول الواحد.

كما يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها: 10  
 أهداف تكوينية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج تعريف المنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع لا يحتاج الجهد أو إبداعاً من قبل مصمم البرامج وتتركز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة، وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدتها من الأهداف التي يساهم التكوين في تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.  
 أهداف تكوينية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تكوينية تساهم في حل المشكلات التي تواجه الأفراد، في المنظمة وتحاول لكشفنا المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء، وتسبب الانحرافات الفعلية، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف فتعزز الأهداف الروتينية في المنظمة.

أهدا فتكوينية ابتكارية: وهناتما عداد برا مجتسعا لياضافة أنواعنا السلوكو الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهيتختلف عنأهدا فحلالمشكلاتفياأنها تسعبالنقلالمنظمة إلى مستويات أعلمنا الكفاءة والفاعلية ومنتمتحتلتلكالأهدا فقامة الهيكالاتنظيميلاأهدا ف.

4.1. مبادئالتكوين:

يوجد للتكوين عدة مبادئيتعينعلما العالمينفياداراتالتكوين وأاراتتنمية الموارد البشرية وعلما المديرينالاتزامها، ومراعاة تطبيقها فيجميعمراحلالعملية التكوينية، وإذا طبقتهذهالمبادئتطبيقاسليما ومرنا، فإنها سوفتؤديا لإدارة السليمة للتكوين وسوفتساه مفيزيادة أو تعظيمعائد التكوين، ومنهذالمبادئتذكر: 11

مبدأ الاستمرارية: ويقصد باستمرار التكوين هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التكوينية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات ...)

باستمرار فيا لمكوناتا المختلفة للخبرة التكوينية فيصو وأشكال متنوعة، علما اعتبار أن عودة ظهور تلكالعناصر يعطيللمتكون فرصا متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفسالنظام، مما يكون لها أثر فياستيعابوتسيخالمعارف والمهارات والاتجاهات بطريقة فعالة، وأيضا نعنيبا استمرار التكوين هو أن يبدأ التكوين فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل، ثم يستمر التكوين ملازما للفرد فيحصل للفرد على تكوينيبدأ الخدمة، وخلال لتدرجه الوظيفيفيا المنظمة وتحركاتها الوظيفية، يحصلعلما يسببالتكوين أثناء الخدمة.

مبدأ التواليا الخبرات أو التقدم للمنظم: ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التكويني، والخبرات المطلوبة وتوصيلها على وجه يضمن انتقالا لتوقعات إدارة التكوين من مستوى إلى المستوى أعلى منه، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي تتلقاها، أو المهارات التي يتمتكون بها، أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها.

مبدأ التدرج: وهو مبدأ يرتبط ارتباطا وثيقا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التكوين في تقديم المادة التكوينية، مبتدئا بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى المشاكلات لتطبيقا البسيط، حتتعالجأولا ثم تتطور إلى أعقد المشاكالوأكثرها تشعبا، ويفرضعلينا هذا المبدأ أن ترتب التكوين أثناء التنفيذ ليسير بطريقة مسلسلة منطقيا وتراكميا.

مبدأ التكامل: ويقصد به تحقيق التوازن بينا الجوانب النظرية والجوانب العلمية والميدانية في كل برامج التكوين، وتحقيق الترابط المتبادل بينا العناصر المتنوعة للرسالة التكوينية والتوافق بينا الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتكون.

مبدأ الشمول: بمعنا أن يتمد نشاط التكوين ليشمل جميعا لمجموعاتا الوظيفية العاملة بالمنشأة، من مختلف التخصصات ولجميعا المستويات من القاعدة إلى القمة، حتتضمن وجود لغة مشتركة بين جميعا العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة.

مبدأ الهدف: يجب أن يكون الهدف من التكوين محدد وواضحا، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا واقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس.

## 2. التكوين لإحداث التغيير التنظيمي:

إن إحداث التغيير التنظيمي يتحدد بدرجة أساسية بتعظيم الاستفادة من الامكانيات البشرية، و هذا لا يكون إلا من خلال البرامج التكوينية التي توفرها المنظمة.

1.2. مفهوم التغيير التنظيمي:

يقصد بالتغيير التنظيمي وجهة نظر علماء التنظيم إذ تعدّياتها أهدافا وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي ستهدا فابا حدا أمرنا الأساسين: إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأسال للبعمل الإدارة ونشاطاتها متغيرا وتواضا عجدية في مناخ المحيط التنظيمي يخلق ظروف مناسبة للتكامل والتناقص بينهم،

المساهمة في استحداث ظروف وتنظيمية وأسال للبعجدية تساعد التنظيم على تحقيق التطور عن غيرهما للتنظيمات وبالتالي يمكنهم من جازأهدافها الاقتصادية. 12

وبناء على هذا فإن التغيير التنظيمي في عموما يستهدف إما تعدد لياقيا وأضا عالتنظيم محتدي استطيعا التكييف والتوافق مع ظروف وأضا عالمج تمعو البيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع إذ تهلكي توافقا مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة . ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباينها واهعبر الزمن واستبد الوظائف فهم مع الوقت فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين تخصصاتهم النهائية والقواعد القانونية وتحسين التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال وتنوع التخصصات وتعدد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافها بآخر جديدة ويلتزم بمستويات متغيرة اتجاهيته. 13

كما عرف التغيير التنظيمي بأنها العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من اجلها عليتها. 14

وقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي باختلاف النظر للمجال التغيير ووسيلة تحقيقه ونذكر منها: 15  
بأنه عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليبنا العلوم السلوكية "

عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة انتقال الجذريا والتدريب من الواقع الراهن إلى الحالة الجديدة أو عن الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسينا وتطوير طبيعة عمال ونشاط المنظمة بغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل ."  
عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة و  
إضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى المدخلات وعمليات النظام الإداري من فكري وأهداف  
سياسات وخطط برامج توجيهية تتما يمكن المنظمة من الانتقال والتحول في  
مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظ بتوازن نسبي في حركة المكونات وآليات جودة المخرجات.

من التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأول يرى أن التغيير يعتمد

أساليبنا العلوم السلوكية من اجل ضمان المنظمة لفعاليتها التنظيمية أما التعريف الثاني  
يركز على أن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة توازن حالية إلى

نقطة مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من الحالة إلى الأخر فيها لمكان أو الزمان من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و  
منه يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه " "

عملية ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلف في المنظمة كتغيير سلوك العاملين أو أحداثا لتعديل أهدافها والسياسات كما قد تشمل  
لجوانب التنظيمية ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل ادفاعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد  
والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقع فعلها التغيير بدرجة كبيرة "

## 2.2. أهمية التغيير التنظيمي:

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في الفوائد التالية

، والتأكد لا تحقق للمنظمة إلا بالاهتمام بالتغيير التنظيمي وجعلهم جزءا من ثقافة المنظمة وهذه الفوائد: 16

التعامل مع الأحوال الطارئة: هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها

(مثلا التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها) والتغيير التنظيمي والتصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها هذه المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة

(العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى بالمماثلة)

إبراز التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة .

إدارة التنوع :

التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع مشاكل متعددة من الأفراد والعمالء والثقافات والقيمأ مأسهلا وهما مرمهلا استمرارية

المنظمة في العصر الحالي

، حتأ نجودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود في جميع أراء متنوعة ومختلفة فيما بينها الصناعة هذا القرار.

التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد هو أمر لا يتحقق إلا كفاءة،

وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.

## 3.2. أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو تجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهدافها مجال التغيير والتطوير التنظ

يتم يلي:

زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع التكاليف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .

زيادة مقدرة المنظمة على التعاون وبنين مختلفا لمجموعات متخصصة من أجل إنجاز الأهداف العاملة للمنظمة .

مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .

تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

الكشف عن الصار عمه فإدارتهم وتوجيههم بشكل يخدم المنظمة .

بناء جو من الثقة والانتفاع بين الأفراد العاملين والمجموعات للمنظمة.

تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لامتثالها للإدارة التقليدية .

مساعدة المنظمة على حل المشاكل لتتواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العالمين للمنظمة المختلفة ونتائجها .  
العمل على إيجاد نظام محيوي للمنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على مركز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى  
ذبيكثرفهم بإجراءات

العمل وقواعده هو القائم على فعال العالمين للعمل باستخدام المكافآت والعقاب بالنظام محيوي قائم على المركزية في السلطة والمشاركة في  
اتخاذ القرارات باستخدام محوافير مركز علماء المؤثرات الايجابية وليس العقاب , ويشجع الرقابة الذاتية أو بمعنى آخر نقل المنظمة 2  
3.2. مراحل التغيير التنظيمي:

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته،  
وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ"كورت لوين" Kurt Lewin التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر  
بثلاث مراحل هي: 17

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 والأوقات المناسبة لذلك وكذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات بضرورة الحاجة  
للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية 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 وتطبيقها أو تحقيقها في الواقع، و  
هذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول على ملامسة الأهداف التنظيمية وقيم المنظمة، وكل عملية  
التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكلة وبعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل والمؤثرة  
على نتائج هذا التغيير.

التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية 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.

#### 4.2. مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع  
القائم، حيث أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه  
المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتمثل 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 مردودها على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف.

لمقاومة التغيير دوافع نذكر مايلي: 18

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 وكذلك 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 الاقتصادي: 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.

## 5.2. أثر التكوين في إحداث التغيير التنظيمي:

يعتبر التكوين أساسا للتغيير التنظيمي حيث تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال المحسب ، وهو أيضا وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور ، إذ انها يمكن للتغييرات الهيكلية في المنظمة تحديتها آثارها الايجابية إلا من خلال الكفاءة التبدلية تقنعت وتسا هم في تفعيل التغيير بها الضمانب قائم واستمرارها إنها تهتم ما بالمنظمة التكوين ساهم بشكل كبير في تقدمها ، فالتركيز على التكوين يعبر عن قوة المنظمة ومواكبتها للبيئة التي تعمل فيها ، فالتيكويين خلفتنا نحتاجنا لسلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب فهو يساعدنا على اكتساب مهارا تو معارف جديدة ، فهم مقيم وثقافة المنظمة التي يعملون بها ، مواكبة المستجدات ، رفع درجة الدافعية للعمل ، تغيير اتجاهات الأفراد نحو العمل ونحو العلاقات الإنسانية التي تربطهم مع زملاء ، أو رؤساء العمل ، وعلم سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه التغييرات على العامل : 19

اكتساب اتجاهات وتعديلاتها: إن الفرد في المنظمة عبارة عن كيان ناما ديو معنوي يقوم بممارسة عمله فيظروف تنظيمية معينة ، وبذلك يمثل نظاما مفتوحا ، يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به ، وغالبا ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايدا ، دون مشاعر أو ميول ، أو دون رأي تجاه موضوع معين أو عنصر من عناصر العمل ، فهو يحبب أشياء أو يكره أشياء أخرى ،

أن مشاعر الجبوالكراهية نحو العمل لها تأثير واضح في سلوك الفرد ، حيث تحدد الاتجاهات السلوكية فقط طبيعة التفاعل بين المتغيرات والقيم البيئية .  
غرس القيم وتعديلها: تعد القيم أحد الركائز الأساسية للشخصية ،  
فهي تبتدفع الفرد وتحفزها إلى سلوكيات معينة منشأها تحقيق رغباتها واحتياجاتها مما يجب أن يتخذها من تصرفات معينة ، أنالقيمنا لمفاهيمها التي يصعب حصرها فهي ترتبط بعدد من العلوم مثل علم النفس ، علم الاقتصاد ، علم النفس الاجتماعي ، حيث أنالناستيتوزعون بين أنماط استناد إلى الغلبة أو سيادة واحدة منالقيم التالية: القيمة السياسية، القيمة الاقتصادية ، القيمة الجمالية ، القيمة الدينية ،  
أنها القيمها مجموعة منالخصائص تختلف لعلما فيتحددها بسبب اختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي تنتمي إليها ،  
ومن أهم هذه الخصائص : المرونة والنسبية ، التلقائية الاكتساب ، ذاتية واجتماعية معرفية كما تصنفالقيم إلى مادية ومعنوية ،  
20

إثارة الدافعية للعمل: يعتبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي يتم فيها التغيير في السلوك ودفعه لتوجيهه  
استمراره وتوقفه، وهي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك إلى أن يتوجه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على  
استمراره حتى يتحقق ذلك الهدف فالهدف الفرد مدفعه في تصرفاته وبدوافعه عديدة بعضها إيجابية تشكك قوتها المعنوية وطاقتها النفسية التي تدفعها للنمو والتقدم والتطور وتوفر لها الحافز على الإبداع والابتكار 21. وبعضها دوافع سلبية تؤثر في أداءها وتؤدي إلى تعكير صفها  
فهي سعادتهم مع وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعلها ،  
ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافعية أشارت الأبحاث إلى وجود تكويننا جدد ودافعية استثنائية لسلوك الفرد ،  
كما أنها شرط ضروري لنجاح العملية التكوينية سواء من قبل المتدرب أو المدرب وكلما انثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهور تعليمه لعلامات المتأثرين  
والتدريب لعلنا سببا في فشل التكوين وخطئهم بما يرجعنا العديدا منالمتسبين إلى التكوين بدون تأهيل أو علم فقد أهملوا أهمية الدوافع  
عملهم تنميها وكذلك الوقوف على علميها واتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التكوين وتعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة .  
كما أن للتكوين أن يحدث آثاره الإيجابية من خلال الكفاءات البشرية على التغييرات الهيكلية في المنظمة لضمان  
بقاءها واستمرارها وفيما يلي أهم التغييرات التي يمكن أن يساهم التكوين فيها:  
1) مواكبة التغيير التكنولوجي: والذي يفرض على العمال معارف إضافية ومهارات جديدة لإنجاز الأعمال المعدلة  
بالتكنولوجيا الجديدة حيث تلجأ المؤسسات إلى تكوين عمالها من أجل تمكينهم من استخدام التكنولوجيا الجديدة  
التي اعتمدها من خلال: 22

تحديد عوامل التغيير: التعرف على أسس التغيير التكنولوجي والدافعية والأهداف المرجوة من تطبيقه:  
تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات حول اختيار موضوع البرنامج التكويني الخاص باستخدامات التكنولوجيا الواجب على العمال  
إتقانها.

اختيار الوقت والمكان المناسبين للتكوين من أجل إتاحة الفرصة أمام المتكويين لتوجيه المعرفة الجديدة التي يتم اكتسابها.  
بناء نظام تقييمي يسمح بتقييم القدرات والكفاءات المكتسبة بالتأهيل لتسهيل التغيير التكنولوجي، واختيار العمال الذين يساهمون في  
فاعلية؛

يسمح التكوين بتوفير نظاماً من أجل تنمية التفاعل وسرعة وردود الفعل، وتشجيع النقد الموضوعيين العمال مما يؤدي بالفهم وتنفيذ الأساليب.

(2) التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية: تأثير التكوين على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية :

يؤدي التكوين دوراً هاماً في نقل ممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتكوين والثقافة مرتبطان بدرجة وعزز كل منهما الآخر، ولكنهما نمطان ثقافتي التنظيمية يعود إلى أشكال ممارسة التكوين، وتتحصر تلك الأنماط فيما يلي 23:

ثقافة الترقية : يكوفاً حراً ما لأنظمة والإجراء اتصورياً، وتوصيفاً لها بدقة، والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعاً ل (النجاح في المسابقات، الأقدمية)، وتقود تلك السمات إلى تنمية التكوينات الخاصة جداً والمستخدم بشكلاً مباشراً في سياق النشاطات التي هي للمتكوينين، ويكوفاً للتكوين مرتبطة بالحركية الداخلية ( الترقية، النقل).

ثقافة العشييرة : يستند

هذا النمط إلى القيم التقليدية، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخصيتهم، وينظر للتكوين كوسيلة لتعزيز وحدة

الجسد الاجتماعي في المنظمة وتنمية القيم التقليدية، وتتجه المؤسسات البيروقراطية

والعشائرية إلى اتباع أسلوب بالذخيرة التكوين، ويكون

الهدف من ذلك اكتساب القيم المعتمدة أكثر من اقتناء الأهل بالثنية وبذلك يصبح التكوين وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي.

(3) التكوين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة 24: هناك نوعين من التكوين ينفذ لإدارة الجودة الشاملة وهما التكوين بغرض تمكين

العاملين وتكوين الجودة، وهما كالتالي:

التكوين بغرض تمكين العاملين: يهدف تطوير مستوى الأداء إذاً المنظمة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول إعطاءها صلاحية

وحرية أكثر في التصرف لتحقيق المشاركة الفعلية، إذ أن التمكين يحقق

المشاركة الفعالة والهادفة للموارد البشرية، مساعدة المنظمة في مجال تطوير والتجديد للموارد البشرية يصبح أكثر رغبة في التخليق يروا قلمقاومة.

تكوين الجودة: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تلبية حاجيات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات

لمواجهة التغييرات الداخلية في المنظمة سواء كانت تكنولوجية أو في الهيكلة التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية،

والبيئة التي تنشط فيها المنظمة، ويشمل مختلف العاملين ويجري على أساس مستمر ويخطط له بشكل نظامي وهادف.

-خاتمة:

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا البحث توصلنا للنتائج التالية:

التغيير ضرورة حتمية في ظل التغييرات المحيطة بالمنظمات يؤدي بالانتقال من حالة غير مرضية إلى أخرى أفضل

استجابة للتغيرات، وتهدف إلى تحسين وتطوير عمل ونشاط المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

التكوين له أهمية في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد، والنتيجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفقاً

لمستوى المرغوب فيه كما يسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد، في المنظمة والكشف عن المعوقات والانحرافات

التي تعوق الأداء، ويسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج.

التكوين يحدث آثاره الإيجابية من خلال الكفاءات البشرية على التغييرات الهيكلية في المنظمة لضمان بقاءها واستمرارها من أجل تمكينهم من استخدام التكنولوجيا الجديدة وبناء وممارسة الثقافة التنظيمية الجديدة الموافقة للأهداف الجديدة، بالإضافة إلى التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة بهدف تمكين العاملين وتكوين الجودة.

#### المراجع:

- <sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التكوين الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15
- <sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص208.
- <sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص271
- <sup>6</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص159
- <sup>7</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص32.
- <sup>8</sup> نفس المرجع ، ص33.
- <sup>9</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص168.
- <sup>10</sup> بندرين سعد الشثري، تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص24.
- <sup>11</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص256، 257.
- <sup>12</sup> يوسف السعدون، علم الأتجماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوانا لمطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص5
- <sup>13</sup> نفس المرجع، ص5.
- <sup>14</sup> ظاهر محسنا لغالي، التطوير التنظيمي، طبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص40
- <sup>15</sup> غنيد حامتناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، طبعة 1 دارغيداء للنشر والتوزيع، بغداد 2015، ص136.
- <sup>16</sup> حسن محمد أحمد ومحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، طبعة 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص52.
- <sup>17</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص257-258
- <sup>18</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، طبعة 1، الأردن، 1994، ص315.
- <sup>19</sup> مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند والحاج البويرة، 2012، ص72
- <sup>20</sup> شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل التنظيم، 2010، ص127-122
- <sup>21</sup> نفس المرجع السابق، ص130.
- <sup>22</sup> Pascal Sartor, LE Changement Organisationnel :Quel Accompagnement par La Formation , Mémoire master2, Université de Rouen ,France,2006 ,p :41.
- <sup>23</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب دولية جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص12.
- <sup>24</sup> يعي ملحم، تمكين العاملين : مدخل لتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.