

## الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة

د. بوتاعة سليمة

د. بوكخمم جنات

جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل

bokouvina002@yahoo.fr

boutaasalima@yahoo.fr

## ملخص

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات هذا العصر، الذي أصبحت المستجدات تتوالى فيه في جميع المجالات؛ التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية... وفي ظل هذه التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، أصبح من الضروري عليها وفقا للتغيرات القيام بالعديد من الاجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب تظافر الجهود وتسخير الامكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة التغيير بالكفاءة المرغوبة.

وعليه فإن الدعم التنظيمي في المنظمة يعد اليوم مطلب إداري يساهم في التقليل من مقاومة التغيير واحتوائه وحسن إدارته. لأن إدراك الدعم من قبل الأفراد في المنظمة يضمن التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة، ويحقق الإنجاز والابداع في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي، إدارة التغيير، التغيير التنظيمي، الالتزام التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.

**Summary:**

*The phenomenon of change is a feature of current time, which has become a new developments in all Fields; technological, social, economic, political ..., and in the light of these rapid changes in the internal and external environment of organizations, it became necessary for them according to changes to take many Measures to modernize their systems in order to manage situations efficiently and effectively, which requires concerted efforts and harnessing the possibilities to reduce the gap between the current situation and the target, which can only be achieved through the management of change with the desired efficiency.*

*Therefore, organizational support in the organization is now considered an administrative requirement that contributes to reduce resistance, contain and conduct it. Because the Realization of support*

*by individuals in the organization ensures rapid adaptation to new situations, and achieves creativity in the work*

**Key words :** *Organizational support, change management, organizational change, organizational commitment, human resources management*

### مقدمة

يعتبر العنصر البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات إلى فرص وقدرات تنافسية؛ وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، بل وتفوق قيمتها أي أصول أخرى . وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالفرد وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يتمتع بقدرات كثيرة غير ملموسة، فهو مجموعة من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا تُرى، والتي تصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع الدعم التنظيمي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة .

ويعتبر دعم العاملين أساسى، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة تطبق اجراءات العمل وتوزيع المكافآت دون معايير تأخذ بعين الاعتبار العدالة التنظيمية، كما يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء ، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديرهم ومشرفيهم فهم ينفذون فقط ما يُطلب منهم.

وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد جزءاً من المسؤولية واعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرأً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرين والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤولياتهم.

ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي:

كيف يساهم الدعم التنظيمي في الحدّ من مقاومة التغيير في

المنظمة ؟

وبهدف الإحاطة بجوانب هذه الإشكالية نعتد في تحليلها على أربع محاور

أساسية متمثلة في النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

ثانياً: محددات الدعم التنظيمي

ثالثاً: مفهوم التغيير ومبرراته

رابعاً: دور الدعم التنظيمي في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

إنّ معالجتنا لمفهوم الدعم التنظيمي يتطلب منا التعرض بداية الى نظرية التبادل

الاجتماعي باعتبارها الاطار المتضمن للأسس الفكرية لعملية المبادلة والدعم التنظيمي.

### 1. نظرية التبادل الاجتماعي

هي نظرية سيكولوجية اجتماعية تفسر التغيير والاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين مختلف الأطراف. وتُعد هذه النظرية من أكثر النماذج الفكرية تأثيراً في فهم سلوكيات الأفراد في مكان العمل. تطرح هذه النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ عن حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة ومن مقارنة البدائل. وتعد كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في بداية الستينات من القرن العشرين نتيجة لما تأكد من رؤى عن إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية لتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة فقد جاءت المحاولة الأولى لتعمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحثه ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، أما المحاولات اللاحقة فقد تضمنت في جوهرها سعيًا لتجاوز السلوك الإنساني في رده إلى العوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافي وعلى الرغم من هذا التباين بين مؤيدي مقارنة التبادلية إلا أن الاستفادة من الجانبين يجب أن تكون هي السائدة. (Konovsky & Douglas, 1994, p. 656)

التبادل الاجتماعي أفعال طوعية بين فردين على الأقل يحركها العائد الذي يتوقعه الأفراد والذي قد يكون مادي أو معنوي ولا يفترض أن يكون آني اللحظة. وعليه يفترض "بلاو" *"BLAU"*\* أن العلاقات والسلوك الاجتماعي لا يمكن أن تختزل بالمصلحة المادية الآنية وإنما ترتبط بالجوانب النفسية الاجتماعية، وبالتالي يتحكم فيها عاملان؛ العامل القيمي وهو عامل مبدئي أخلاقي عند الإنسان، حيث أن الفرد يقوم ببعض الأعمال والأفعال بناء على قيمه ومبادئه الإنسانية وقيم المجتمع، والعامل الثاني يتعلق بالقيم الخارجية والمادية والمصلحية للتبادل، وتعني المصالح والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفاعل الاجتماعي من قبل الشخص الذي يكون معه العلاقة الاجتماعية (Konovsky & Douglas, 1994, p. 656).

علاقة التبادل الاجتماعي تقوم على تبادل المصالح على المدى الطويل وهذا يعني التخلي عن مفهوم الحسابات الاقتصادية بل يتأسس على الالتزام المتبادل بين طرفي المبادلة، كما تمثل إطار يستخدم على نطاق واسع لدراسة الآثار المدركة للعدالة في الوسط التنظيمي، أو آثار دعم الأفراد في العمل (Konovsky & Douglas, 1994, p. 656).

يؤكد الباحثون أن علاقات التبادل الاجتماعي لديها تأثير بدون شك على تحفيز الأفراد على الالتزام بإظهار السلوكات الإيجابية في مكان العمل لكونهم يشعرون بضرورة تبني السلوكات الاجتماعية التي لها انعكاسات جيدة على المتعاملين في وسط العمل. هذه النظرية تشير إلى أن العلاقات التبادلية الجيدة التي تنشأ بين موظف ومنظمته يتولد عنها الشعور بالالتزام أكثر مما يترتب على العلاقات التبادلية الاقتصادية والمادية.

إذن نظرية التبادل الاجتماعي تبقى الإطار الذي يتضمن الأسس الفكرية لعملية المبادلة وتكون الإرادة المتبادلة للمبادلات الاجتماعية أساس الاتجاهات

\* "بيتر بلو" Peter Blau "عالم اجتماع أمريكي من أصل نمساوي أستاذ جامعي بجامعة Columbia يعتبر مؤسس نظرية عامة عن المنظمات.

والسلوكات الايجابية التي يظهرها الموظفون في العمل، أي دعم مرونتهم وفعاليتهم في حل المشاكل والتعامل مع الأزمات المختلفة .

## 2. تعريف الدعم التنظيمي

إن أدبيات الفكر الإداري تؤكد اليوم أكثر من أي وقت على أن المنظمات تحتاج إلى الأفراد الذين لديهم استعداد لتبني المرونة في العمل والسلوكات الايجابية وهذا لأنهم يتمتعون أكثر بالكفاءة والفعالية في العمل ولديهم القدرة على مواكبة التغييرات المختلفة في المنظمة. ولهذا بدأ الاهتمام بشكل مكثف بالدعم التنظيمي ومكوناته المختلفة.

فقد عُرف الدعم التنظيمي على أنه: " مجموعة من السياسات والاجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات لغايات تمكين العاملين وتشجيع مبادراتهم وابداعاتهم فيما يتعلق بتطوير أعمالهم. (الحراشة و الهيتي، 2006، صفحة 242)

وفقا للتعريف فالدعم التنظيمي يعتمد على سياسات واجراءات تقوم بها المنظمات اليوم لهدف أساسي وهو تمكين العاملين ، فكل من الباحثين "رودس" و"ايزنبرغر" *Rhoades and Eisenberger* يؤكدان أن الدعم التنظيمي يشير الى مدى اهتمام المنظمة بتمكين مواردها البشرية وهذا من خلال دعم العاملين على مستوى العمل وعلى المستوى الشخصي، وتقديم يد العون لهم واحترامهم والاعتراف بمجهوداتهم وبذلك يخلق الشعور لديهم أنهم مهمون وقادرون على انجاز العمل، وأن لهم مكانة جيدة في المنظمة (Chiang & Hsieh, 2012, p. 180).

كما يُعرف الدعم التنظيمي على أنه " إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالعاملين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهدا أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها" (فاضل أحمد و خضير، 2017، صفحة 294)

وفقا لهذا التعريف فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تدخل ضمن نظرية التبادل الاجتماعي وبالتالي فكلما بذلت المنظمة مجهودات لدعم مواردها البشرية، يتم إدراك

الدرجة التي تمنحها المنظمة لهم ، ثم يتم ترجمتها الى سلوكيات الايجابية التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يجب. (Ahmet & al, 2012, p. 693)

مما سبق يمكن الوصول الى أن الدعم التنظيمي هو "اعتقاد الأفراد باهتمام منظماتهم برفاهيتهم، وتقدير اسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الولاء والانتماء التي تجعلهم سعداء بأفكارهم وانتمائهم وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة". (علي، 2017، صفحة 20)

### 3. أهمية الدعم التنظيمي

يعد الباحث " أيزنبرغ " " Eisenberg " أول من أشار إلى أهمية الدعم التنظيمي كمسبب للسلوك الايجابي في العمل. يقوم الدعم التنظيمي على فكرة أنه عندما يهتم الرؤساء بدعم مرؤوسيههم في العمل فإن هؤلاء سيصبحون بدورهم معينين بدعم منظماتهم ، وفقا لهؤلاء الباحثين من الصعب جدا التقييم بصورة دقيقة المصادر السيكولوجية والتنظيمية لدعم الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.

الدعم التنظيمي المدرك يصف الكيفية التي يقدر بها الأجير مدى أخذ المنظمة في الحسبان الجهود التي يبذلها ومدى مساهمتها في رفاهيتها المهنية من خلال قرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية. وقد خضع هذا المفهوم إلى العديد من الدراسات منذ ظهوره وقد أوضحت أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك من طرف الأفراد يمكن أن يكون له تأثير على النتائج في مجال العمل في العديد من المنظمات؛ المؤسسات الإستشفائية، المؤسسات الصناعية ، المؤسسات التعليمية... الخ (Boudenghan, 2014, p. 74)

ويمكن اختصار الفوائد المترتبة عن الدعم التنظيمي فيما يلي:

- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة؛
- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة أو أهداف العاملين الخاصة؛
- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة؛

- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود إلى التقليل من معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملين؛
- يحقق العاملين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة العمل؛
- اهتمام المديرين بدعم وتنمية وتطوير مرؤوسيهـم.

### ثانيا: محددات الدعم التنظيمي

يرى العديد من الباحثين بأن الدعم التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، على الرغم على اختلاف مسميات هذه الأبعاد لكنها تبقى متشابهة في تعريفها وجوهرها، وقد اتفق العديد من الباحثين على أن مكونات الدعم التنظيمي تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية متمثلة في كل من: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي وتوفر وانسياب المعلومات. وسنوضح مدلول كل بعد فيما يأتي:

#### 1. العدالة التنظيمية

أصبحت العدالة الشعور الذي يشغل بال الفرد في عمله، أكثر من الماديات، وأصبحت أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة خصوصا في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم وللوصول الى المنظمات المتمكنة والقادرة على التكيف ومواكبة التغيرات.

ترجع جذور العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة التي قدمها الباحث "آدمز" Adams"، ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال "آدمز" سنة 1963، فقد قدم الاطار الفكري المفاهيمي المركب للعدالة التنظيمية مركزا على عدالة التوزيع. (بركات، 2012، صفحة 125)

في هذا الصدد اعتبر الباحث "غرينبارغ" Greenberg " سنة 1992، أن العدالة التنظيمية تتضمن جانبا إنسانيا، تنظيميا وأخلاقيا، فهي مفهوم إدراكي يُكوّنه الأفراد في العمل سواء تعلق الأمر بتوزيع العوائد أو تطبيق الاجراءات أو تلك التي تهتم بالتعامل المنصف مع الأفراد، كل هذا من شأنه أن يؤثر على المنظمة نتيجة تأثير

سلوكيات الأفراد ، حيث أن إحساسهم بالعدالة يؤدي الى شعورهم بالثقة ما يسهم في تعزيز السلوكيات الايجابية في المنظمة. (Tansky, 1993, p. 196)

اتفق الكثير من الباحثين، أن العدالة التنظيمية تتكون من بعدين أساسين البعد التنظيمي المتكون من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، والبعد الاجتماعي الذي يعبر عن العدالة التعاملية، نشرح هذه المكونات فيما يلي:

(عناوي رهيو، 2014، صفحة 192):

### 1. 1. العدالة التوزيعية:

تعبر عدالة التوزيع على العدالة المدركة في توزيع الموارد في المنظمة، إذ تركز على إدراك الأفراد العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، ويتحقق هذا الإدراك أو الشعور بالعدالة من خلال ما يحصل عليه العاملون من مكافآت تتناسب مع المبدول من مجهوداته وبالمقارنة مع مجهودات الآخرين، أي أن الأفراد يتم تقييمهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على أساس المساواة.

وبما أن العدالة التوزيعية متعلقة بما يحصل عليه الفرد من نتائج أو مخرجات التي يحصل عليها من وظيفته فهي تنقسم الى جانبين أساسيين:

- الجانب المادي: والذي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت
- الجانب الاجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل متخذي القرارات

من خلال هذا فالعدالة التوزيعية تشير الى ردود أفعال العاملين اتجاه شرعية التوزيع فيما يتلقونه من مقومات مادية أو معنوية من المنظمة وإدراكهم عدم الاستلاء على جهدهم المبدول.

### 1. 2. العدالة الإجرائية:

هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية، فالفرق بين العدالة التوزيعية والاجرائية هي أن الاولى تشير الى نزاهة النتائج، والثانية تشير الى نزاهة الاجراءات التي استخدمت في تحقيق هذه النتائج، فقد أكد الباحث *Folger* أن العدالة الاجرائية تصف قضايا الانصاف



حول الأساليب والآليات والعمليات التي تستعمل في تحديد النتائج (عناوي رهيو، 2014، صفحة 193).

وحتى تكتسب الاجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة، وتكون داعمة للأفراد لا بد لها من توفر شرطين هما (سكر، 2013، صفحة 39):

- أن يقوم الطرفين المتأثرين بالاجراءات أي الادارة والعاملين في المنظمة بالاتفاق على الأسس الموضوعية التي تبني عليها صياغة الاجراءات؛
- تزويد الإدارة العاملين بالمعلومات الكافية والتفسير أو الشرح المطلوب عن كيفية تطبيق تلك الاجراءات، وبالتالي فالعدالة الاجرائية متعلقة بالقواعد والمعايير الرسمية وشرح الاجراءات وعملية صنع القرار في المنظمة بالإضافة إلى تفاعل بين متخذي القرارات والأفراد المتأثرين بها.

### 1. 3. العدالة التعاملية:

إن العدالة التعاملية تشير الى التبادل الاجتماعي بين طرفين ، فهي تدل على حساسية الأفراد اتجاه القرارات التي تتخذها المنظمة في حقهم من خلال سن الاجراءات التنظيمية ، أو مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الاجراءات (عناوي رهيو، 2014، صفحة 193).

وتتحدد العدالة التعاملية في المنظمة بعدة عوامل نذكر أهمها (عناوي رهيو، 2014، صفحة 213):

- مدى احترام المسؤول للعاملين؛
  - مدى التزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين؛
  - مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
  - مدى اخلاص المسؤول وصراحته في التعامل مع العاملين.
- ويمكن القول بعد أن تم التعرض الى العدالة بكل مكوناتها، أن العدالة بشكل عام مفهوم نسبي يتغير من وقت لآخر وفقا للظروف ومن فرد لآخر، لكن يبقى من المهم محاولة المنظمة دعم أفرادها وهذا بإعطاء الدرجة الاولى لهذا البعد.

### 2. الدعم القيادي

إن الدعم القيادي يتمحور أساساً حول كسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس من خلال تعزيز الثقة بين الطرفين، وهذا بإعطاء الأفراد القدرة في التأثير سواء على مستوى الأعمال التي يقومون بها، أو على نتائج المنظمة، لذلك لا بد من أن تكون علاقة الإشراف داعمة لاستقلالية الأفراد وتمنحهم الفرص لتطوير ذاتهم في المنظمة، فهذا الأسلوب القيادي يستهدف العاملين لتطوير الرقابة الذاتية لديهم، وتطوير هويتهم الوظيفية أي أن الدعم القيادي يسهل للقادة ترتيب توزيع السلطة وممارستها، فهو ينص على تشجيع الرئيس لمرؤوسيه لبدء المهام، تحديد الأهداف والتعلم وتولي المسؤوليات والتنسيق بدلا من توجيه ومراقبة المرؤوسين، وتمكينهم أي أن يكونوا مدربين على أنفسهم ويقودوا بعضهم البعض دون إشراف مباشر.

(محمد أمان، 2017، صفحة 33)

هذا ويحقق الدعم القيادي عدّة نتائج ايجابية نذكر منه (محمد أمان، 2017، صفحة 36):

تعزيز الشعور بالتحفيز لدى الأفراد نتيجة سلوك الرؤساء الايجابي اتجاههم وبهذا يؤدي الأفراد أعمالهم بكفاءة وفعالية ويسعون دائما لتحقيق أفضل النتائج. يدعم حب الأفراد لعملهم، التحكم الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات و إزالة القيود بين الرئيس والمرؤوس، كل هذه العوامل تمكن الأفراد من استكشاف البدائل الإبداعية قبل معالجة المشكلة، وبالتالي يولدون أفكار جديدة ومفيدة للتحسين، سواء الأداء الفردي أو الجماعي في العمل.

هذا الأسلوب يؤدي إلى اهتمام الأفراد بالعمل، ويشعرهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها ونظرا لتمتع الأفراد بقدر كبير من السلطة وهذا يكون مشجع لإنتاج الأفكار وتقديم الحلول الجديدة للحفاظ على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية .

### 3. توفر وانسياب المعلومات

إن توفر المعلومات ينشأ من سهولة الاتصال في المنظمة وبين مختلف المستويات، فهناك العديد من نماذج الاتصال، فعلى المنظمة التي تسعى لتحقيق الدعم التنظيمي، أن تهتم بالنماذج التي تضمن الاتصال والتفاعل بين الرؤساء

والمرؤوسين دون أن يحظى أي عضو بمنصب رئاسي في المعلومة، أي النموذج الذي يضمن التشارك المتساوي للمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين. فالمنظمة لا بد أن تتبنى نظام للاتصال يقوم على أجواء الديمقراطية والمشاركة، بالإضافة الى الاعتماد على التطور التكنولوجي لضمان السرعة والدقة في انتقال المعلومة بين الأفراد.

(عدنان النجار، صفحة 253)

ويمكن استنتاج أهمية توفر المعلومات من خلال ما يلي (عدنان النجار، صفحة

:267)

- على المنظمة إدراك العلاقة الايجابية بين الاتصالات الفعالة وشعورهم بالرضا، فالمعلومات الغامضة، المشوشة والمخرقة تؤثر بشكل سلبي على الدعم التنظيمي وشعورهم بالأمان في وظيفتهم وزيادة تكيفهم مع الأزمات والتغيرات التي تواجه منظماتهم؛
- تشير الدراسات إلى أن دعم الأفراد في الحصول على المعلومات من خلال شبكات الاتصالات الدائرة وكل القنوات، يزيد من توجه نحو الديمقراطية والمشاركة في المعلومات، وبالتالي تحقق نتائج جيدة في حل المشكلات المعقدة؛
- على المنظمة إدراك العلاقة الايجابية بين الاتصالات الفعالة ( من حيث الثقة المدركة، الدقة المدركة، الرغبة في التفاعل وتجارب الادارة العليا ومتطلبات المعلومات الصاعدة) ودعم الأفراد في العمل، وعلى الرغم من صعوبة تحقيق المثالية في الاتصالات إلا أن اختيار قنوات الاتصالات الملائمة وتوضيح الكلمات الفنية واستخدام التغذية العكسية ، فهي تحسن من عملية الاتصالات وتجعلها أكثر فاعلية؛
- للاتصالات دور مهم في تحفيز العاملين وتوضيح العلاقات بين الجهد والأداء وبين الجهد والجزاء، وإذا لم يعطى العاملون المعلومات التي توضح لهم هذه العلاقات فإن تحفيزهم سيتأثر سلباً، فإذا ما كانت الجزاءات غير واضحة فمعيار الأداء غامض، وإذا لم يكن لدى العاملين تأكيد بأن جهودهم ستؤدي الى أداء مرضي فإن جهودهم ستقل.

تعد المراجعات الدورية للعمل والعاملين أداة اتصال فعالة لتوضيح التوقعات من المهمات والأدوار المؤداة وتزويد العاملين بمعلومات صحيحة ونزيهة حول حسن أدائهم لأعمالهم، وقد تتضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة عن الأعمال والمهمات، الأهداف والأدوار، حتى قبل العمل في مراحل الاختيار والتعيين حتى لا يفاجأ الفرد بعد عمله بمعلومات لم تكن في حسبانته، مما يقلل رضاه ويزيد من احتمالات تغييره وتركه للعمل.

ثالثاً: مفهوم التغيير التنظيمي ومبرراته

### 1. مفهوم التغيير

تختلف التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي باختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم، فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية الأسباب، والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرون يعرفونه من زاوية الأهداف.

هناك من يرى أنّ التغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق التكيف البيئي والقدرة على الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، وهذا حسب التعريف التالي: "تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي-الداخلي والخارجي- بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"

(العميان، 2004، صفحة 343)

فالتغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى، يفترض أن تكون أحسن منها، ويقتضي هذا التحول اتخاذ اجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغيير المنشود (علاوي، 2014، صفحة 33).

ويسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها (علاوي، 2014، صفحة 34):

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال؛
- بناء محيط مساعد للتغيير والتطوير والابداع؛
- تطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه؛
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

## 2. مبررات التغيير

التغيير التنظيمي عملية حتمية تفرضها عدّة أسباب تفرض على المنظمة القيام بالتغيير وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية كالتالي:

### 2.1. الأسباب الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من المحيط الداخلي للمنظمة، ومن بينها (سوفي، 2011، الصفحات 11-13):

-توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث ففزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عن طريق تحسين مناخ العمل وتحفيز الموظفين من أجل كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير؛

-طموحات الموظفين: إنّ زيادة حاجات وطموحات الموظفين يعدّ دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التحديد والمشاركة الايجابية؛

-طبيعة التنظيمات الادارية: حيث تنمو باستمرار مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياساتها ورسالتها واستراتيجياتها؛

- كثرة المشاكل الداخلية: وتستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل وتشخيص هذه المشاكل بهدف إدخال تغييرات وتحسينات، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات منها؛ انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وارتفاع معدل دوران العمل، كثرة التسرب والاستقالات لاسيما من قبل الكفاءات، كثرة الشكاوي، كثرة الغيابات، تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي، انتشار ظاهرة اللامبالاة والسلبية

والهروب من أداء الواجبات، المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة، ضعف الدعم التنظيمي والثقة بالمرؤوسين، الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

## 2.2. الأسباب الخارجية:

تتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة التغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، وفيما يلي أهم القوى والمسببات الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي (شتاتحة، 2007، صفحة 22، 23):

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفعائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وحتى في الظواهر الاجتماعية؛

- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية، فسلوك الافراد يتعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم، مداركهم، دوافعهم، وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة؛

- سيطرة اقتصاد السوق، والتطور السريع للسلع والخدمات والبحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية؛

- التطور التكنولوجي ويظهر في تطور طرق وأساليب الانتاج، مناهج التكوين، كما برزت بفضل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية القديمة بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الادارة المعاصرة؛

- تنوع الموارد البشرية وهذا في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم، التركيب النوعي للكفاءات لأنّ هناك تغيير مستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب؛

- تغير أذواق الزبائن و تغير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم؛

- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.

مهما تكن أسباب التغيير التنظيمي فإنّ إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين، أو استجابة لهما معا، والمتمثلان في (سوفي، 2011، صفحة 14):

-رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أنّ عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها، لأن الاستقرار لا يعني الثبات والجمود كما يعتقد البعض، بل هو ثمرة التغيير، وهنا تكون المنظمة مجبرة على احداث التغيير لا مخيرة؛  
-إدراك المنظمة أنّ عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أنّ المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.

رابعا: دور الدعم التنظيمي في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته

### 1. مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور كون الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإنّ ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية، لأنّ الأفراد يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم. إذن قبل تقديم مفهوم لمقاومة التغيير نقوم بتعريف إدارة التغيير أولا، حيث يقصد بها: "أسلوب عمل تنتهجه إدارة المنظمة والعاملين فيها لإحداث تغييرات فعّالة تمس مختلف مستوياتها، لتؤدي بها إلى التفاعل الإيجابي مع بيئة الأعمال التنافسية، وتحسين وتغيير وضعها الحالي إلى الوضع المنشود، مع مراعاة التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية (بلحسين، 2013، صفحة 52)".

تأخذ مقاومة التغيير صورا وأشكالا مختلفة، بعضها ظاهر، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة ويتسبب في حدوث مشاكل تنظيمية بطريقة غير مباشرة، فمقاومة التغيير رد فعل غير مخطط له من الأفراد، يركز على التخوف من المجهول، ومحاوله الحفاظ على ما يمكن أن يعتبره الفرد من مصالحه الخاصة في المنظمة فيكون هناك امتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، ورغم أنّه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنّها سلبية إلا أنّ لها نواحي إيجابية، حيث تؤدي إلى (بوديب، 2014، صفحة 30):

- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم انسياب المعلومات بشكل جيد؛  
إنّ حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للتأثير المحتمل للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛  
. تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

## 2. أسباب مقاومة التغيير

- تتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن إرجاعها بشكل عام إلى الأسباب التالية (علاوي، 2014، صفحة 39):
- الجهل بغرض التغيير؛ وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره، الأشخاص المشمولين بالتغيير.
  - انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأنّ التغيير يتطلب تغييرات وتبديلات في المناهج، والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير؛
  - توقع الخسارة؛ لأنّ التغيير يتطلب إجراء بعض الحسابات والتقييمات، الأمر الذي يعرض الكثير من الأفراد إلى المساءلة والمحاسبة؛
  - التخوفات الإقتصادية؛ يتصور بعض الأفراد أنّ التغيير يهدر دخله، لأنّ التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل؛
  - القلق الاجتماعي؛ ربما يستلزم التغيير في بعض الأحيان ارتباط العاملين بقيادات جديدة لا يجذون التعامل معها؛
  - عدم تأكد العاملين وعدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وهذا ما يسبب شعورهم بالقلق والتوتر؛
  - الشعور بالارتياح في الوضع الراهن؛ حيث أنّ الأفراد يجذون الاستقرار عامة، وقد يبذل البعض جهد كبير للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً



ومؤكدًا، أمّا التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة، ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار؛

- تغيير في هيكله المصالح الخاصة لبعض العاملين؛ حيث أنّ هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضفي عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فمثلاً إذا شعر هؤلاء بأيّ تهديد يمس مصالحهم نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.

### 3. إسهام محددات الدعم التنظيمي في إدارة التغيير

إن التغيير في المنظمة هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة الوكلاء والداعمين له، لذلك فهي مطالبة بتحقيق كلا من العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، وتوفير المعلومات، أي خلق جو إيجابي للتعاطف مع الخطط الهادفة للتغيير.

العدالة التنظيمية توضح حقيقة توزيع الأجور والمكافآت وحقيقة اتخاذ القرارات مما يبني الثقة بين الأفراد والمنظمة، والتي تعتبر أساس دافعهم إلى الأعمال المهمة، بدلا من تركيزهم على التساؤلات التي تشغلهم عن أداء عملهم وتسبب لهم القلق والتوتر، وبهذا يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير، ما يعطيهم الاحساس بأنهم اصحاب التغيير أساسا فيزداد مقدار التزامهم به.

وبالنسبة للدعم القيادي فهو يساهم في إدارة التغيير في المنظمة وفق ما يلي (دودين، 2013، صفحة 34):

- إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي، وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتحديد والابداع في فريق التغيير؛
- اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير، حتى تتحقق أهداف عملية التغيير؛
- اختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير التنظيمي في المنظمة؛
- اعتماد التغيير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة التحديات، لأن التغيير الحقيقي في العمل الإداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة عمل قيادة المنظمة، عن طريق مساعدتها في اختيار أفضل الطرق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعوبات؛

- استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المنظمة.

وتبرز أهمية الاتصال وانسياب المعلومات في كونها الإطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فإيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير يشترط نقل المعلومات بموضوعية وحيادية، وهذا ما ينمي الروح المعنوية للعاملين ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والإندماج فيه.

### خاتمة

الدعم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في أدبيات الإدارة، فقد تبلورت فكرته من نظرية التبادل الاجتماعي، وتطورت أفكار تطبيقه على مستوى المنظمات، وقد أصبح هذا الاهتمام أكثر إلحاحا في ظل التطورات والتحديات التي تمرّ بها المنظمات اليوم، إنّ تبني المنظمات لمفهوم الدعم التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة على مستوى المورد البشري، لتحفيزه على العمل بأقصى الطاقات، وتقديم الابداعات، ويشكل دعما لتبني السلوكيات الايجابية، وبهذا سرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة.

إذن تنامي اهتمام المفكرين والممارسين في الإدارة بدعم الأفراد في العمل والذي يزيد من تقبلهم للتغيير والعمل على تحقيق اهداف المنظمة مهما كانت الظروف. فدعم الأفراد في الجوانب المختلفة في مكان العمل يؤثر على تحفيزهم على الالتزام بسلوكيات ايجابية، كما يُنمي لديهم القدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع منظماتهم بهدف تحقيق اهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة.

### المراجع:

- Ahmet, I., & al. (2012). theorzingante cedents of perceived organizational support; A literature review approach. *middle east journal of scientific research*, 12(5).

-Boudenghan, M. (2014). comment encourager les comportements pro sociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels. *thèse de doctorat, Université de Lille3*.

-Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*(31), 180-190.

-Konovsky, M., & Douglas, P. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *academy of management journal*, 37.

-Tansky, J. (1993). Justice and Organizational Citizenship behavior : What is the Relationship ? *employee responsibilities and rights journal*, 6(3).

- أحمد يوسف دودين. (2013). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار اليازوري للنشر.

- أنور علي. (2017). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواسة الحكومية بمحافظة دمشق. *مجلة جامعة البعث*, 39(54).

- دلندة بلحسين. (2013). دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. *رسالة ماجستير في علوم التسيير*. جامعة المسيلة، الجزائر.

- دنيا بوديب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة بيبسي الجزائر. *رسالة ماجستير*. جامعة الجزائر3، الجزائر.

- زياد بركات. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. (جامعة السلطان قابوس، المحرر) *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 10(1).

- سحر عناوي رهيو. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(10).

- شهيناز فاضل أحمد، و حاتم خضير. (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب. *مجلة الدنانير*(10).

- عائشة شتاتحة. (2007). إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة الجزائر، الجزائر.
- عبد الفتاح علاوي. (2014). القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. مجلة الإقتصاد الجديد، 2(11)، 31-44.
- عبد الكريم سكر. (2013). أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 40(1).
- عدنان النجار، م. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق. مطبعة جامعة دمشق، دمشق.
- محمد الحراحشة، و صلاح الدين الهبتي. (2006). أثر التمكين الإداري والعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، 33(2).
- محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة 2). عمان: دار وائل للنشر.
- نبيل سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- نجوى محمد أمان. (2017). الدور الوسيط للملكية النفسية اتجاه الوظيفة على علاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.