

التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: "المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل..."

Organizational Change in Business Organizations: "Concept, Reasons, Stages and Approaches ..."

د. قويدر بورقبة د. رعاش كمال ط.د. رحمة مجدة حصباية
جامعة زيان عاشور بالجلفة جامعة زيان عاشور بالجلفة جامعة زيان عاشور بالجلفة

bouragbakouider@gmail.com

ملخص:

هدفت الدراسة الى تحديد التغيير التنظيمي وتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتمشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع.

الكلمات المفتاحية: التغيير، البيئة، الأداء، السلوك، التغيير التنظيمي.

Abstract:

The aim of this study is to identify organizational change and the importance of change stems from the continuous need to modify the objectives and change them in line with the requirements of renewal and change, which are the core of the organizational phases. , Which contributes to the social, economic and technical growth of society.

Keywords: Change, environment, performance, behavior, organizational change.

مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين

واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية: ما هي دواعي وأهداف التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة؟ ما هي مراحلها ومدخله؟ وما هي التوجهات الجديدة في مجال التغيير التنظيمي المناسبة وطبيعة التحولات في محيط الأعمال المعاصر؟

تهدف هذه المداخلة إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وهذه التحولات. ومن أجل ذلك سوف تتم معالجتنا من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.

ثانياً: دواعي التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي.

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي.

خامساً: مراحل التغيير التنظيمي.

سادساً: طرق التغيير التنظيمي.

سابعاً: مداخل التغيير التنظيمي.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي :

لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، "فالتغيير change بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة".

(النجار نبيل الحسيني ، 1999 ، ص 177)

أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفه الباحثون عدة تعريفات نذكر منها: " التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيات مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة". (ماهر أحمد، 2000، ص 432)

" التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها" (السلمي علي ، 2002، ص 256)

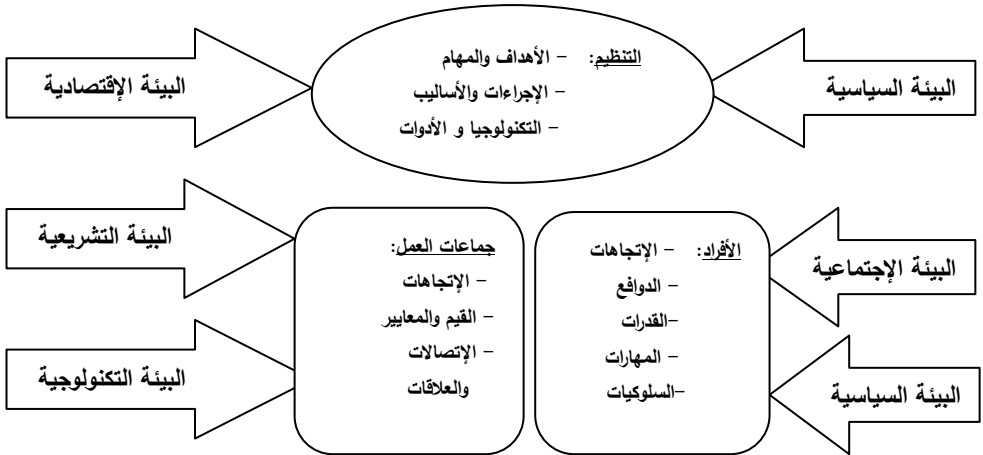
وعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". (اللوزي موسى، 1999، ص 49)

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية و ذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والإعتبرات التي تعتمد عليها.

ثانيا: دواعي التغيير التنظيمي

1. المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية: يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها وإجراءاتها.

الشكل رقم-1-:دواعي التغيير التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص 39.

2. المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية: من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر ماييلي: (ماهر أحمد ، 2000 ، ص434)

- ✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- ✓ التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.
- ✓ التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- ✓ التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- ✓ التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

✓ زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بجدية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والتنوعي للمعلومات والمعرفة (*knowledge explosion*) وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والتنوعية.

(الطيب ولد لعروسي، فبراير 2005، ص 112)

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC). (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص 321)

- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. (Serge Raynal, 2003, page. 39)

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي:

- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- (Giordano Yonne, 26-27 mai, 1998, pages. 20-35)
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

(سعيد يس عامر، 1992، ص 37)

- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، 1991، ص 544)
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة". (Gareth Morgan, 1983)

رابعا: أسباب التغيير التنظيمي

مما لا شك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية).

(حمود خضير كاظم، 2002، ص 185)

I. القوى والمسببات الداخلية (Forces Internal): وهي القوى والمسببات الناشئة

من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى والمسببات:

يرى () وزملاؤه أنه من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

.II

ثانيًا: القوى والمسببات الخارجية (External Forces): إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات. (حريم حسن، 2006، ص366)

ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

1. **المتغيرات السياسية والاقتصادية:** حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.
2. **المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:** حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانقسام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.
3. **التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:** تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك

المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

4. **التغيرات التكنولوجية:** إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حالياً.

5. **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم.

(حمود خضير كاظم، 2002، ص 186)

خامساً: **مراحل التغير التنظيمي** تمر عملية التغير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي : (السيد إسماعيل محمد، 2000، صفحة 375)

الشكل رقم 2-2: نموذج "ليفن" لمراحل التغير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغير	- تغيير الأفراد	- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغير.	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات
	- تغيير التقنيات	بناء

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997،

1. **مرحلة إذابة الثلوج:** وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات

2. **مرحلة التغيير:** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، و تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، وتتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن

3. **مرحلة التثبيت:** يمكننا القول أن هذه المرحلة تهم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير

سادسا: طرق مواجهة التغيير: عادة ما يواجه التغيير بإحدى الطرق التالية:

1. **طريقة مقاومة التغيير:** من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1. **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا

يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حدٍ ما.

3. سوء الإدراك: عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد -أحياناً- ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.

5. الانتمائية الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير -أحياناً- عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

(العميان محمود سلمان، 2004، ص 356)

6. نقص الفهم أو الثقة: حيث -غالباً- ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير، أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.

(العامري صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، 2008، ص 431).

7. ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدماً.

(العامري صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، 2008، ص 432).

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:

(العطيات محمد يوسف النمران ، 2006 ، ص 114).

أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيّرًا للمعارضة، لأنهم يرونه تهديدًا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

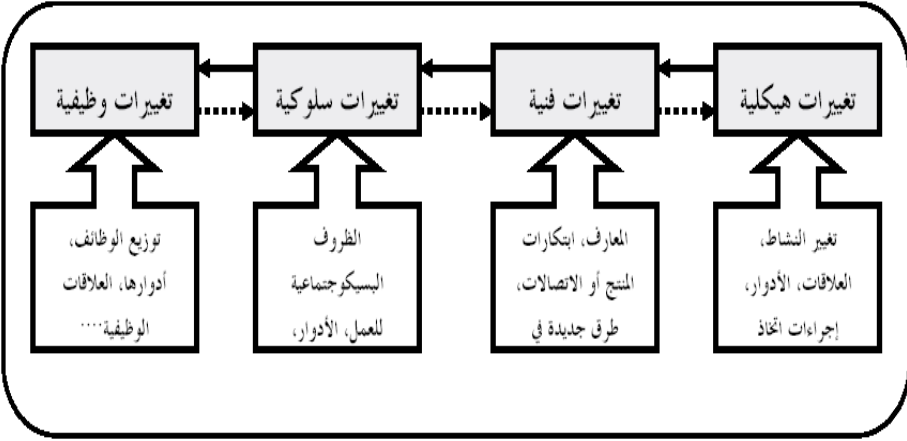
.II طريقة اتباع التغيير: ويرى أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير، خاصة إذا فرض عليهم أو إذا توقعوا أن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون أن يؤثروا فيه بشكل ملموس. (العتيبي صبحي جبر، 2005، ص 69)

.III طريقة قيادة التغيير: يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضل طريقة لمواجهة المستقبل، إذ إنها تخلق لدى الشخص وعياً بالتغيير وقدرة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجداته. (العتيبي صبحي جبر، 2005، ص 70)

سابعاً: مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم -3-: مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 330

I. المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه

تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 472-480)

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

(محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، ص 318)

II. المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

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

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

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما: (علي شريف، 2000، ص 130)

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

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

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

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

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات. (صلاح الدين دسوقي، 2019)

III. المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها". (عامر الكبيسي، 1998، ص 19)

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" (علي شريف، 2000، ص 329)، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

(علي شريف، 2000، ص 329)

IV. المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما: (عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، 1995، ص 58)

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم

يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية. (محمد المحمدي الماضي، 2000، ص 49)

٧-مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور. وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

خاتمة:

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من

مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإيجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكابتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير. وفي سبيل إيجاح عملية التغيير بالمنظمة نرى أن التوصيات التالية بالغة الأهمية:

1- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

2- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

3- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

4- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.

5. زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

قائمة المصادر والمراجع:

1. Morgan, G. (1983). *l' image de l'organisation, traduit par Solange chevrier_ voue et Michel. (4emédition, Éd.) paris: Esaka édition.*
2. Raynal, S. (2003). *le Management par projets « Approche stratégique du changement ».* (3. édition, Éd.) paris: Editions d'organisation.
3. Yonne, G. (26-27 mai, 1998). *Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration. France: revue de gestion des ressources humaines.*
4. أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
5. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. المملكة العربية السعودية: الإدارة العربية للبحوث.
6. حريم حسن. (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل. (ط3، المحرر) عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
7. حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. (ط1، المحرر) عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
8. سعيد يس عامر. (1992). إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. القاهرة، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
9. السلمي علي. (2002). تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر.
10. السيد إسماعيل محمد. (2000). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. صلاح الدين دسوقي. (05 08, 2019). إدارة التغيير- نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات. تم الاسترداد من موقع الاتحاد الدولي للاتصالات: www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

12. الطيب ولد لعروسي، العوملة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد355، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، فبراير 2005.
13. عامر الكبسي. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي. الدوحة، قطر: مطابع دار الشرق.
14. العامري صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر.
15. عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله. (1995). السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جده، السعودية: دار النوايح للنشر والتوزيع.
16. العتيبي صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. (ط1، المحرر) دار حامد.
17. العطيات محمد يوسف النمران، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد.
18. علي شريف ومحمد سلطان، (1998)، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
19. علي شريف. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
20. العميان محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل.
21. قيس المؤمن وآخرون، (1997)، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
22. اللوزي موسى. (1999). التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-. (ط1، المحرر) عمان: دار وائل.
23. ماهر أحمد. (2000). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-. (ط7، المحرر) القاهرة: الدار الجامعية.
24. محمد المحمدي الماضي. (2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارنة. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
25. محمد فريد الصحن وآخرون. (2002). مبادئ الإدارة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
26. مصطفى محمود أبو بكر. (2001). دليل المدير المعاصر- الأدوار- المهارات- الصفات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
27. مصطفى محمود أبو بكر، (2004/2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الإسكندرية، الدار الجامعية.

28. النجار نبيل الحسيني. (1999). الإدارة-أصولها واتجاهاتها المعاصرة-. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.