

## التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم

د. يزيد شوبعل

د. علي فارس

جامعة يحي فارس المدية

جامعة سطيف 2

## ملخص:

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه. إذ 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 هيكلها 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.

**Abstract:**

*Organizational change has become one of the most important issues of concern to organizations today, as it is under the conditions of dynamic, severe and rapid change, considering that the organization is an open system imposed on it, in order to ensure its stability and growth, to grow and develop and react in the light of opportunities and challenges Its surroundings in which it is active. Modern organizations live in an environment of profound and wide-ranging developments and changes in various fields, particularly knowledge, technology, management and information. Organizational change is important as one of the most important types of change in business organizations because of its association with the various aspects of the organization, both in terms of its vision and mission, in terms of its operations and tasks, or in terms of organizational structures, or in terms of the behavior and attitudes of working individuals and the procedures and techniques used, and goal. Behind this is the search for a lasting*

*alignment between the organization's systems and environment changes.*

. مقدمة:

يُمثِّل التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة أو مؤسسة لغرض الاستمرارية والنمو، قصد تحقيق فكرة الجودة الشاملة. ولذلك تأتي حركية وحمية التغيير كعنصر رئيس يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسئولياتها تجاه أفرادها وزبائننها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تُواجهها رغم أنَّ عملية التغيير تكون بين التجاذب والتنافر، إذ تتحاذبها قوى داخلية وأخرى خارجية محيطية. ويشمل التغيير في المنظمة عدة مداخل هي: (المدخل الوظيفي، والإنساني، والهيكلية أو البنائي، والتكنولوجي). ولقد بات التغيير التنظيمي حتمية حقيقية لأي مؤسسة أو منظمة صغيرة كانت أو كبيرة، باعتباره يدخل ضمن متطلبات التقدم والتطور، فهو يُعد من الآليات التي تضمن تحقيق أفضل المخرجات. إذ يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، لذلك أصبحت المنظمة بحاجة مُلحة إلى استثمار مواردها المتاحة، والبحث عن موارد جديدة لتدعم خططها ومجهوداتها، وصار لزاماً على المنظمة تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولاً، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك. وبناء ما تقدم سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية على المحاور الآتية:

### المحور الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إنَّ المتمعن جيِّداً في الأدب التربوي لموضوع التغيير التنظيمي يجد أنه لا يُوجد اتفاق بين الباحثين والمؤلفين في هذا المجال على مفهوم التغيير التنظيمي، حيث تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا

المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز علي المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء. إلا أنه يُمكن أن تُورد بعض هذه التعريفات في ما يأتي:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيَّرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ.

(أبو الفضل جمال ابن منظور، 1992، ص: 3325)

أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فانتظم. (الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، 1987، ص: 346)

والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

يُشير كل من (*Abbas & Asghar, 2010, p:16*) إلى أن كلمة التغيير بصورة عامة تعني التحويل، لجعل شيئاً ما مختلفاً أو أفضل أو التحول من أي شيء موجود وذلك بإضافة بعض القيم أو التخلي عن شيء آخر. والتغيير في إدارة الأعمال، يعني الانتقال من طريقة محددة للقيام بالأعمال إلى طريقة أخرى.

وُتعرِّف "رغد محمد يحي خروفة" (2010، ص: 07) التغيير التنظيمي على أنه: " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية".

ويعرّف "إياد حماد" (2011، ص: 386) التغيير التنظيمي على أنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل".

ويعرّفه "أحمد يوسف دودين" (2012، ص: 18) على أنه: "ذلك الجهد المخطط، الذي يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية فعالية التنظيم من خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

ويعرّفه "عمر وصفي عقيلي" (2013، ص: 356) على أنه: "نشاطٌ يهدف أساساً الى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث داخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية".

ويعرّف نائل "عبد الحافظ العواملة" (2013، ص: 285) التغيير التنظيمي بأنه: "انتقالٌ كميّ أو نوعيّ من مرحلة أو وضع لآخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".

بعد القراءة الناقدة للتعريفات السابقة الذكر يرى الباحثان أنّ التغيير التنظيمي ما هو إلا تعديلٌ في مجال أو عدة مجالات في المنظمة، هدفه الأساسي الوصول إلى حالة أفضل انسجاماً مع التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، والذي يُساعد المنظمة على الاستمرار، وتحقيق أهدافها أهداف التغيير التنظيمي المخطط.

### المحور الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

إنّ الهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو نفسه في معظم المنظمات وهو الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمات، إذ يُجدد "أحمد يوسف دودين" (2012، ص: 49-51) أهداف التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:

- ① زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة لأجل البقاء والنمو؛
- ② مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو من الثقة بين العاملين؛
- ③ زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتماءهم للمنظمة وأهدافها؛
- ④ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لإنجاز أهدافها؛
- ⑤ تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.

### المحور الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي

إنَّ حدوث أي تغيير في إحدى المنظومات الفرعية للمنظمة يؤدي إلى تغييرات في المنظومات الأخرى للمنظمة. لذلك تعدد المجالات التي يتم من خلالها التغيير في المنظمات، ومن أهم تلك المجالات أو الأبعاد ما يأتي :

#### ① الثقافة التنظيمية:

يُعرِّف "عبد المعطي محمد عساف" (2012، ص: 126) الثقافة التنظيمية بأنها: "تفاعل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الفنية والتطبيقية والقيم والعادات بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لتشكل في مجموعها نظاماً عاماً يضيف طابعاً مميزاً على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات".

ويُشير كل من (*Senior & Swailes, 2010, p:129*) إلى أنَّ الثقافة التنظيمية تتكون بطرق منقوشة في التفكير، والشعور والتفاعل، تُكتسب وتنتقل بشكل رئيسي عن طريق الرموز، التي تشكل الإنجازات المميزة من الجماعات البشرية، بما في ذلك تجسيدها في الأعمال الفنية، النواة الأساسية للثقافة يتكون من الأفكار التقليدية (أي المشتقة تاريخياً والمختارة) وخاصة القيم المتعلقة بها.

ويذكر كل من (*Sengupta & al, 2006, pp: 58-59*) إنَّ تغيير الثقافة التنظيمية ليست مهمة سهلة، لأنها تتطور مع مرور الزمن وتُصبح جزءاً لا يتجزأ من داخل الهيكل والنظم والعمليات التي تتطور. لذلك، المطلوب هو خلق عملية بناء الثقة داخل المنظمات من قبل الرؤساء التنفيذيين لكسب القبول من قبل الزملاء حتى ولو تم الاستعانة بمساعدة خارجية في هذا الشأن.

## ② الهيكل التنظيمي:

يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في إطار تنظيمي محدد ويعرف هذا الإطار بالهيكل التنظيمي ، وغالباً ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية ، والخريطة التنظيمية ما هي إلا تعبير بالرسم عن الهيكل التنظيمي.

(عادل محمد زايد، 2007، ص: 20)

ويُشير "خليل محمد حسن الشماع" (1991، ص: 216) أنّ الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي لسلسلة من الفعاليات الإنتاجية المتكاملة يتم فيه تحديد العلاقات بين التقسيمات في المنظمة. ويُعرّفه كل من "خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود" (2007، ص: 163) على أنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدّد التركيب الداخلي للعلاقات الساندة في المنظمة، فهو يُوضّح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما إنه بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يُعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها.

تستغني العديد من المنظمات عن طبقات من الإدارة وتلجأ إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات. هناك تحولاً قوياً نحو مزيد من الهياكل الأفقية، مع تمكين العاملين في الخط الأمامي سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات من تلقاء أنفسهم.

(Daft, 2010, p:385)

يُحدّد الهيكل التنظيمي كيف يجب أن توزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب أتباعها.

(مؤيد سعيد السالم، 2008، ص: 25)

## ③ العاملين:

يرى كل من "خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود" (2007ص: 118) و"أحمد يوسف دودين" (2012، ص: 368) أنَّ الإدارات تُؤمن في كثير من بلدان العالم بأهمية العاملين في المجتمع وكونهم محور الاهتمام الأساسي لتلك البلدان، العامل كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تتحدد في ضوئها شخصيته، ويُصاغ، في الوقت ذاته، تكوينه النفسي في المنظمة. ويتم ذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية المقدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والأجزاء التنظيمية.

## ④ التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا جميع المعارف الانسانية التطبيقية التي تسهم ايجابياً في معالجة المشكلات والمواقف. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2007، ص: 339)، ويهتم هذا المجال بالجانب التقني؛ كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل. وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها وتطبيقاتها. (حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، ص: 178) وتتميز التكنولوجيا بدرجة عالية من التغيير خلال فترات قصيرة من الزمن، ومثال على ذلك ما حدث من تطور في طرق دفع أجور العاملين، إذ كانت تلك المهمة إحدى المهام الأساسية للعديد من المحاسبين في قسم المحاسبة، غير أنه باستخدام التكنولوجيا الحديثة أمكن استبدال العديد من المحاسبين المخصصين لإعداد جداول وكشوف الرواتب بأجهزة الحاسب الآلي الحديثة التي تستطيع إنجاز نفس العمل بسرعة أعلى وبدرجة عالية من الدقة. فتغيير التكنولوجيا يركز على تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل.

(مؤيد سعيد السالم، 2008، ص: 96)

**5 المهام:**

تُشير المهام إلى الطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة. (خليل محمد حسن الشماخ، 1991، ص: 230) إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام والسلطات الموكولة للفرد أيضاً فيجري في الغالب إعادة تصميم المهام والأنشطة. (جاري ديسلر، 2010، ص: 299). ويُمكن إعادة تصميم المهام والسلطات على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل وتمكين فرق العمل صلاحية اتخاذ القرار. (ابتسام إبراهيم مرزوق، 2006، ص: 22)

**6 الاستعداد للتغيير:**

يُشير إلى الحالة التي تجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع الظروف و المتغيرات الداخلة والخارجية.

**7 تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية:**

تُشير إلى درجة تجاوب الشركة وإدارتها للإحساس بوجود فجوة ما بين الحالة التي عليها المنظمة والحالة المنشودة التي تفرضها متطلبات بيئتها.

**8 تحديد غايات التغيير:**

تهيئة الأوضاع في المنظمة لتقبل التغيير وخلق شعور في الشركة بالحاجة إليه.

**9 التهيؤ لإجراء التغيير:**

وهي مرحلة إدخال التغيير إلى المنظمة مباشرة.

(حميد علي أحمد الملا، 2009، ص: 11)

**المحور الرابع: دواعي التغيير التنظيمي**

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَوِّلة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات



تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه. إنَّ التغيير التنظيمي لا يحدث عفويًا أو تلقائيًا، وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية التي أوردها كل من "زيد منير عبوي" (2007) و"جمال الدين لعويسات" (2003) و"طارق السويداني" (2001) في ما يأتي بشيء من التفصيل:

أولاً: الأسباب الداخلية: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجرائاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:

① الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تنزل السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

② المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحياناً عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

③ البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً.

④ تغيير أهداف المنظمة: أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتماً إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تُلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

⑤ رفع مستوى الأداء: إذا لم تُبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض، وبالتالي فإنَّ التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء،

من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدهما وتمتينها.

⑥ حيازة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.

⑦ التطور التقني: إنَّ تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

⑧ مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح. بما في ذلك الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.

⑨ إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

⑩ النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران. وعندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

### ثانياً: الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

① القوانين والتشريعات الحكومية: ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد

التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

② المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لا بد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

③ الظروف الاقتصادية: في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل اختيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

④ السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية. سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

⑤ المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

⑥ التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة مناسبة.

⑦ التغييرات التكنولوجية: إنّ التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإنّ إدخال التكنولوجيا المتطورة يُؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

### المحور الخامس: عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية

① وضوح دوافع وأسباب التغيير: أي أنّ الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.

② الإشراف والقيادة: ينبغي أن يُشرف على التغيير قائد، وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

③ المشاركة: يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم هم أول من سيتأثرون به.

④ دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.

⑤ تهيئة الظروف و البيئة التي تساعد على التغيير تجنبا للعراقيل.

⑥ تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.

⑦ معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.

⑧ التدريب والتكوين: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.

⑨ توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.

⑩ الاتصال: تُعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتُجيب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد.

وعليه، فإنَّ غياب عامل أو أكثر من العوامل المذكورة سابقاً سوف يُؤثر سلباً ويؤدي إلى عدم نجاح التغيير.

### المحور السادس: مداخل التغيير التنظيمي:

إنَّ 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:

#### أولاً- 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. إنَّ تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً 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 فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً 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 المترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص: 472)

وتقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير 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: 306)

### ثانياً- المدخل الإنساني:

رَكَّز 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. (علي شريف، 2000، ص: 130)

**ثالثاً- المدخل الهيكلي:** وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرَف 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".

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"، 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. (علي شريف، 2000، ص: 329)

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.

(عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، 1995، ص: 58)

#### رابعا- 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 يُوردهما "محمد المحمدي الماضي" (2000، ص: 49)، وهما:

-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 مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

(علي شريف، 2000، ص: 330)

. خاتمة:

حظي التغيير التنظيمي اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين واعتبروه ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو منظمات الأعمال، وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلاً من الأيام، فضلاً عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية، وهذا كله من أجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق، وإذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتماً وطبيعياً، فهو ليس عملاً سهلاً، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات، وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، لأنَّ من طبيعة الإنسان وفطرته أنه يميل إلى مقاومة تغيير وضع ألفه واعتاد عليه، لأنَّ التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويُهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات.

. قائمة المراجع:

- 1- إبتسام إبراهيم مرزوق (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.



- 2- أبو الفضل جمال ابن منظور (1992)، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان.
- 3- أحمد سيد مصطفى (2000)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب (1987)، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- 5- إياد حماد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (37)، العدد (04)، دمشق، سوريا.
- 6- جاري ديسلر (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط4، ترجمة: عبد المتعال ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 7- جمال الدين لعويسات (2003)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر.
- 8- حسين أحمد الطراونة وأحمد يوسف عريقات وصالح توفيق عبد الهادي وشحادة العرموطي (2012)، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- حميد علي أحمد الملاء (2009)، العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق.
- 10- خليل محمد حسن الشماع (1991)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مكتب المثني للنشر، بغداد، العراق.
- 11- خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود (2007)، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 12- رغد محمد يحيى خروفة (2010)، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد (32)، العدد (99)، ص: 1-33.
- 13- زيد منير عبوي (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- طارق السويداني (2001)، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 15- عادل محمد زايد (2007)، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة - جامعة القاهرة، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- 16- عبد اللمعطي محمد عساف (2012)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 17- عبد الله عبد الغني الطحيم وطلق عوض الله السواط (1995)، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية.
- 18- علي شريف (2000)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 19- عمر وصفي عقيلي (2013)، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- محمد المحمدي الماضي (2000)، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارنة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- 21- محمد فريد الصحن وآخرون (2002)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 22- مؤيد سعيد السالم (2008)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 23- نائل عبد الحافظ العواملة (2013)، الهيكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- Abbas, Wasim & Asghar, Imran (2010), THE ROLE OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE , Master's Thesis in Industrial Engineering and Management, University of Gavle
- 25- Daft, Richard L (2010), Understanding the Theory and Design of Organizations, 10<sup>th</sup> edition, , South-Western, Cengage Learning, Printed in China by China Translation & Printing Services Limited.
- 26- Schermerhorn, Jr, John R, Hunt, James G, Osborn, Richard N & Uhl-Bien, Mary (2010), 11<sup>th</sup> edition, Organizational Behavior, Copyright by John Wiley & Sons, Inc, America.
- 27- Sengupta, Nilanjan, Bhattacharya, Mousumi. S, Sengupta, R.N. (2006), Managing Change in Organizations, , Copyright by Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, India.
- 28- Senior, Barbara & Swales, Stephen (2010), Organizational Change, 4th ed, Printed and bound by Graficas Estella, Navarro, Spain .