

التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط

أ . د كمال بوقرة جامعة الحاج لخضر – باتنة

Kamaboug34@yahoo.fr

الطالبة: حمصي سعيدة حمه لخضر – الوادي

saidahomci@gmail.com

ملخص:

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع متغيرات البيئة، فالمنظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير وأنها تزداد تعقيدا عبر الزمن و تعد المنظمات بمختلف أنواعها هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها فالمنظمة هي ليست حالة ثبات وسكون ، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف إذ تعتبر مظاهر التغيير تستمر في المنظمة يوضح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها يقول علماء الاجتماع إن الشي الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، وذلك إن التغيير حالة مستمرة .

الكلمات المفتاحية : التغيير ، التغيير التنظيمي ، التكيف مع بيئة العمل .

Abstract:

Organizational change is one of the topics of interest and concern of the concerned people because it reflects the life of the organization and achieves its goals of survival, growth and adaptation to environmental variables. The organization works in an environment that is characterized by change and it becomes more complex over time. The organizations of all kinds are open and interactive with the external environment affected and influenced by the organization is not a state of stability and stillness, but constantly change to achieve this goal change of survival and survival and the goal of adaptation as the manifestations of change continue in the organization clearly about the continuation of life and interaction with factors. Sociologists claim that the only thing that does not change is the change itself, and that change is a continuous state

Keywords: change,

organizational change, adaptation to the work environment

مقدمة:

يعتبر التغيير لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر فقد حصلت تغييرات وتطورات وبالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة بسبب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر. مما لا شك فيه أن لهذه التغييرات أثر كبير على العاملين أفرادا كانوا أو جماعات إضافة إلى أثره على المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى حيث تعمل كل منظمة خلال حياتها العملية بأجزاء تغييرات داخلية سواء أنشطتها أو أهدافها أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو أنظمتها أو إجراءاتها الإدارية وكل ذلك لمواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى استجابتها لضغوط التغييرات الخارجية.

الإشكالية:

تواجه المنظمة مشكلة تتمثل في رغبتها في التغيير من أجل بقائها في حالة تنافسية وتبني تكنولوجيا أكثر كفاءة وفاعلية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية من جهة ورغبتها في الاستقرار والقدرة على التخمين ومقاومة التغيير من جهة أخرى والسؤال الذي يشغل المنظمة هو كيف يمكن تنفيذ التغيير من دون إرباك العملية التنظيمية وتحقيق تكيف مع متغيرات المحيط ؟

وهذه الإشكالية تنفرع إلى الأسئلة التفصيلية التالية

- 1- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
 - 2- ما هي أبرز الدوافع التي تدفع المنظمة بإحداث التغيير التنظيمي بهدف التأقلم والتكيف مع متغيرات المحيط ؟
 - 3- ما هي الاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة لإحداث التغيير ؟ خاصة وأن بقاء واستمرار المنظمة مرتبط على قدرتها على التكيف مع تعدد بيئات المنظمة ؟
 - 4- ما أهم المداخل التغيير التنظيمي التي تحقق التكيف مع المحيط ؟
- أهمية الدراسة :** ترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة أمور نذكر منها:

- 1- كون أنها تتناول موضوعا مهما من موضوعات السلوك التنظيمي والذي يعتبر حديثا نسبيا ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة من جوانب اللبس والغموض العلمي.
- 2- إن العالم في الوقت الراهن يعيش تغييرات سريعة في جميع المجالات : السياسة العلمية والتكنولوجيا والعولمة ، وغيرها من التغييرات ولهذا فالمنظمات تتأثر بهذا التغيير من أجل تحقيق التكيف والتأقلم لضمان بقاءها.

أهداف الدراسة:

- 1- لمعرفة أهم العوامل التي تدفع المنظمة لإحداث تغيير من أجل تحقيق التأقلم و التكيف مع متغيرات المحيط
- 2- للوقوف على أهم الاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة لإحداث التغيير خاصة وأن بقاء واستمرار المنظمة مرتبط على قدرتها على التكيف مع تعدد بيئات المنظمة
- 3- تعرف على أهم المداخل التغيير التنظيمي التي تحقق التكيف مع المحيط

مصطلحات الدراسة:

- 1- التغيير التنظيمي:

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹. وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها كما يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً².

يعرفه علي السلمي : بأنه إحداث تعديلات في الأهداف وسياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر³.

و يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً: أنه عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (الهيكل التنظيمي، المهام، السلوكيات الأفراد، التقنية المستخدمة) من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، بما يضمن بقاءها واستمرارها في ظل التغييرات البيئية⁴ ..

2- التكيف مع بيئة العمل : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والمتطلبات الحادثة في البيئة

فالم المنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية " أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها ، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها إن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف⁵.

فالتكيف المنظمة مع بيئة العمل في دراستنا هو قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئة العمل وأن يكون أفراد المنظمة قادرين على التعامل والتوافق والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء

1-1- مفهوم التغيير لغة : ورد فعل غير بمعنى بدل ، وتأتي بمعنى تغير الحال ، وتغير الشيء عن حاله أي تحول وغيره ، أي حوله وبدله ، كأنه جعله غير ما كان ، وجاء في تنزيل العزيز : **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (الأنفال ، 53)** ، ومعناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله ، والغَيْرُ هو الاسم من التغيير⁶، وغير عليه الأمر أي حوله ، وتغايرت الأشياء اختلفت ، وغير فلان عن غيره

إذ حط عنه رحله وأصلح من شأنه . ويقال نزل القوم يغيرون. وغير الشيء: بدل به غيره، يقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي⁷.

وختلاصة ما ذكر سابقا: فإن معاني التغيير لغة تدور في والتبديل و التحول من وضع إلى وضع آخر بشكل مقصود، بهدف التأقلم بالبيئة المحيطة، عكس التغيير الذي يحدث بطريقة غير مقصودة بدون تدخل الإنسان لإحداثه.

1-2- مفهوم التغيير التنظيمي اصطلاحا:

تسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا.

التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط⁸.

بينما يعرفه: (Judith & Gordan) على أنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

أما (Hellriegle) فيعرفه بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة و إدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كان داخلية وخارجية⁹.

ويعرف **أحمد ماهر طاهر** : على أنه : خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية¹⁰.

2- أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية ، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية :

1-2- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، وإلى تحريك الثوابت ، إلى سيادة روح من التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ، ومن ثم تخففي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

2-2- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل وفي المضمون¹¹ .

2-3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء ، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتوجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي :

- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها .
- عمليات التجديد والإحلال محال القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل .

* ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية ، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين ، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي و الداخلي وترتقي مستويات إشباعهم ، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء لتصبح العملية تياراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه ، فالتغيير يدفع نحو التطوير ، والتطوير يدفع نحو التغيير .

2-4- التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول و الأفراد من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة .

2-5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما :

المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء .

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيد مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء وال ارتباط بالعمل¹² .

ثانياً: دوافع قيام المنظمة بالتغيير التنظيمي لتحقيق التأقلم و التكيف مع متغيرات المحيط :

1- القوى الداخلية :

يشير (**Internal & Forces**) أن هناك قوى ومسببات تدفع باتجاه لتغيير تشمل تغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ، وهيكلا التنظيمي ، والأساليب السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام ، وتتضمن ما يأتي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة .

- ادراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد فيها .

- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة .

- ادراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة في المنظمة¹³ .

2-القوى الخارجية: وهي القوى والمسببات الناشئة من خرج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها، وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة¹⁴.

ويحدد (هـلريجل) أهم القوى الخارجية بما يلي :

- 1- التطور التكنولوجي السريع
- 2- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة
- 3- التقدم السريع للمنتجات سواء كان سلع أو خدمات
- 4- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة
- 5- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل
- 6- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة ، مثل فلسفة الإدارة اليابانية¹⁵

و عليه نستخلص أن هناك جملة من العوامل تدفع المنظمات نحو عملية التغيير، تتمثل في:

العوامل الداخلية: وترتبط قوى التغيير الداخلية بالعمليات والأنظمة والأفراد والهيكل وتشمل الأسباب المتعلقة بالعمليات اللوائح والإجراءات وأنظمة الاتصالات والرقابة والجودة واتخاذ القرارات ، أما الدافع المتعلقة بالأفراد تشمل على التفاوت في الهيكل القيم بين مجموعات العاملين و الأقليات والمجموعات العرقية وعدم رضا الوظيفي وازدياد نسبة دوران معدل العمل ، أما المتعلقة بالهيكل فتكون نتيجة لعدم قدرة الهيكل على مواجهة التطورات الحديثة أو بسبب تطور عمل المنظمة وتشمل الجوانب التالية : الرسمية والمركزية وتفويض السلطة وتقسيم العمل وغيرها من الجوانب الإدارية للمنظمة .

العوامل الخارجية: فهي تلك القوى الخارجية الناتجة عن التطور الحاصل على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة سوى كانت متغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية فإنها تؤثر على المنظمة مما يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثير لتتظيم بها. وهذه الدراسة تساعد المنظمة في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها من أجل الاستمرارية والبقاء .

ثالثا: استراتيجيات التغيير التنظيمي :

مع تزايد التغييرات المخطط لها قام بعض الباحثين في مجال التغيير التنظيمي بتطوير عدة استراتيجيات ومداخل عديدة ليتم تحقيق التغيير المخطط له في المنظمات وتم تصنيفها كالاتي:

- 1- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعليم والإكراه : ويقترح (Benne&Chi) إلى الاستراتيجيات:
- 1-1- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية : وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة على تزويد المتدربين بالعلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسة والبحوث والدراسات العلمية .

1-2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية إن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء لتغير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين اتجاهات الفرد ومواقفه.

1-3- إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم . وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير¹⁶.

2- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير : ولقد صنف (Larry & Greiner) لاستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير بثلاث استراتيجيات :

2-1- إستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون القرارات المتعلقة بذلك ، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو استرشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم . وتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري . وبعد هذا الاتصال ذا اتجاه واحد ، من الأعلى للأسفل ، ويحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث ، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير ، وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم و امتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار ، فمثلا قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف ويحدد القرار أن أي تأخير و أي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى حرمان من الحوافز الإنتاج الشهرية ، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلا من ستة أيام عمل في الأسبوع .

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يحدث على معظم العناصر المكونة للمنظمة ، فعلى سبيل المثال تمثل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغيرات التالية في المنظمة:

- **إحلال الأفراد :** من خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم ، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل¹⁷.
- **تغيير ممارسات الجماعات :** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والأدوات وجماعات العمل ، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي:

• **تغيير هياكل التنظيم :** ويضم ذلك التغييرات مثل أنماط التخطيط و الرقابة وإجراءات العمل ، والأدوات والآلات ، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج و الهياكل التنظيمية والوظيفية ، ومثل هذه التغييرات لها تأثير في مصير التنظيم .

2-2- إستراتيجية المشاركة بالقوة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير . و تعتمد هذه الإستراتيجية في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وقد يكون في الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم مشاركة العاملين في تطوير التنظيمي بأحد الشكليات الآتيتين:

• **اتخاذ القرار الجماعي :** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها ، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول ، يلي ذلك أن تقوم الغدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها . وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم .

• **حل المشاكل الجماعي:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

2-3- استراتيجيات السلطة المفوضة : وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب . و على هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم¹⁸ .

- ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيتين:

• **مناقشة الحالة:** ويتم اخذ مشكلة إحدى الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الغدارة أو رئيس بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين مهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

• **تدريب الحساسية :** يقوم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها ، كما يتم التركيز أساسا على إكساب العاملين مهارة التبصير بالذات والوعي لما يحدث من حولهم ، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال ، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين¹⁹ .

3- استراتيجيات مجالات إحداث التغيير : وقد صنف العالم هيكممان (Hichman) مجالات إحداث التغيير في الآتي :

• **التمكين والمساعدة:** تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم وبالمساعدة عن النتائج أعمالهم.

- **بناء العمل الفريقي :** حيث يتم هيكلة الفريق بدلا من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد ، ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين .
- **إعادة الهندسة العمليات:** إي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ولا بد من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات.
- إدارة الجودة الشاملة.
- المقارنة المنظمة بالمنظمات المتميزة في نفس المجال .
- الاستقلالية واللامركزية.
- تغيير ثقافة المنظمة .
- تغيير في عمليات المنظمة (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصالات)²⁰ .

و بناءا على ما سبق يتبين أن استراتيجيات التغيير التنظيمي متعددة ومختلفة ، وانه لا يمكن أن توجد إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، فقد تتفق إستراتيجية تغييره مع ظرف في المنظمة ولكنه قد لا تتجح في ظرف آخر ، وعليه فيجب دراسة وفي هذه الحالة يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام الإستراتيجية المناسبة إلا أننا يمكن المزج بين الاستراتيجيات قد يكون هو الأفضل و الأمثل للمنظمة مثلا : الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) و الثانية (إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة) ، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة والقسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

رابعا: أهم مداخل التغيير التنظيمي التي تحقق التكيف مع المحيط: حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيط وتحقيق التكيف معه لابد لها من القيام بعدة تغييرات في العديد من المجالات وسوف نعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

1- المدخل الوظيفي:

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

1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد واستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجاو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها ، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد ، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر ، أما الأهداف في 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 الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

1-2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق 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 تغيير هذه توليفة هذه الوحدات ، وذلك من خلال ضم أو بيع الوحدات ، ومثال ذلك تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية²¹ .

وعليه فالتغيير في المهام يشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء قائمة ، والتغيير في السياسات المتبعة أو تعديلها أو إلغاؤها ، كما يشمل التغيير في طرق إجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال .

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تكمن المنظمة من انجاز أهدافها الجزئية والمرحلية ، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام ، وكذلك تغيير في حجم المسؤوليات والصلاحيات ، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة ، وشكل ظروف العمل المحيطة ، وإضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل وأساليب العمل المختلفة²² .

2- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المجال الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومثال ذلك : إحداث تغييرات في الخريطة ، أو في خطوط السلطة ، أو الإجراءات المتبعة : أو في السياسات والقواعد والترتيبات : أو في التخصصات والعلاقات والأدوار²³ .

وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة يسمح بإعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوف .

3- مدخل السلوكي:

وهو ذلك المدخل الذي يرى أصحابه أن التغيير التنظيمي ، إنما يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم ، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات ، والدوافع والمهارات السلوكية ، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب ، مثل : تدريب الحساسية ، والشبكة الإدارية ، والبرامج الجديدة للتدريب ، وإجراءات الاختبار ، وأساليب تقييم الأداء وغيرها²⁴ .

وعليه فإن لمدخل السلوك الإنساني داخل المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف إحداث التغيير ومن ثم التكيف معه بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه وذلك من خلال التغيير المادي

للأفراد كالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم والذين بإمكانهم التكيف مع التغييرات الحاصلة أو من خلال التركيز على رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية والتي تتماشى مع التغيير الحاصل في المحيط.

4- مدخل التكنولوجيا: يحدد مدخل التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب، إما لإنتاج سلع أو تقديم خدمة جديدة، مثل استخدام الأساليب الجديدة، ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال، وإن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات في استبدال مكانها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير في تصميمها الداخلي، إذن هي إجراء التركيز على تعديل أساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق عمل²⁵، وعلى إعادة ترتيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، وعلى توصيف الوظائف، وعلى الوسائل المستخدمة في أداء العمل، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على المنظمة²⁶. مما يحقق لها التكيف مع تغيرات المحيط.

الخاتمة :

إن التغيير التنظيمي عملية إرادية موجهة ومقصود وهادفا يديرها الإنسان يسعى من خلالها إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها بطرق حديثة توائم البيئة الداخلية والخارجية.

ونجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير لادب من إحداث تغيير يتم وفق منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكنه أن يحدث من مداخل - وظيفي، هيكل، بشري، تكنولوجيا -، كل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير داخل المنظمة. التي تحقق بها الاستمرار وتزيد قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

الهوامش:

¹ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2003 ، ص 49.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 339

³ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 256

⁴ بلقاسم سلاطينه وآخرون ، مرجع سابق ، ص 35

⁵ احمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص 230.

⁶ سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، عالم المكتب الحديث، ط1، عمان، 2008، ص 5.

- ⁷ مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، ط4 ، 2004 ، ص 668
- ⁸ رديم حسين ، علاوي الفتاح ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه ، أهدافه ومداخله ، مداخله مقدمة لملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، بجامعة البليدة ، يومي 2010/05/13/12 ، ص 3.
- ⁹ زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ، ط1 ، 2006 ، ص 173 .
- ¹⁰ أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري ، الطبعة العربية ، الأردن ، 2012 ، ص ص 18 - 19
- ¹¹ محمود سلمان العميان : السلوك في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ، ص 347
- ¹² محسن الخضير : إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للبيسيولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز في المستقبل للمشروعات " ، دار الرشا للنشر ، ب ط ، سوريا (دمشق)، 2003 ، ص 23 .
- ¹³ خليل محمد شماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة . ط2 ، عمان ، 2005 ، ص ص 375 - 376 .
- ¹⁴ زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 173
- ¹⁵ زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 173
- ¹⁶ محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص ص 354 - 355 .
- ¹⁷ أحمد ماهر : التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، دار الجامعة ، ب ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 596 .
- ¹⁸ أحمد ماهر (2007): المرجع السابق، ص 597.
- ¹⁹ المرجع نفسه، ص 598
- ²⁰ كاظم حمود الفريجات ، وآخرون : مرجع سابق ، ص 345
- ²¹ عبد الفتاح علاوي : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص ص 26 - 27.
- ²² يوسف صالح الحمد العنزي : أثر التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص إدارة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 39.
- ²³ محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 47-48.
- ²⁴ زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 196.
- ²⁵ محمد حازم إسماعيل الغزالي: أحمد سمير نايف الثابت ، إدارة التغيير وأساليب علاجها ، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الحكومية العراقية ، ضمن ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي حول " إدارة التغيير في عالم متغير " ، الأردن ، 2015 ، ص 7 .
- ²⁶ محمد المحمدي الماضي: مرجع سابق ، ص 48 .