

المحور الأول: التغيير: مدخل تنظيمي.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي.

### 1. تعريف التغيير التنظيمي:

ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع موزعة على سور مدنية النزول وبالاشتقاقات الاتية:

✓ (يغيرون) في سورة النساء الآية 09.

✓ (يغير) في سورة الرعد الآية 11.

✓ (يغيرن) تكرر في سورتين الأول في الانفال الآية 53، والثانية في سورة الرعد الآية 11.

✓ (يتغير) في سورة محمد الآية 15.

أ. المفهوم اللغوي للتغيير: ان التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" أي: "غير الشيء" و "بدله او جعله على غير ما كان عليه".

ب. المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

قبل الخوض في تعريف التغيير لابد من الإشارة الى ان هناك خلط كبير من قبل الباحثين او الكتاب بين مفهوم التغيير وبعض المصطلحات الأخرى التي تتداخل مع التغيير، من ابرزها:

- التغيير: ان التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة او الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، بينما التغيير هو عملية تحول في تلك الظاهرة او ذلك الموضوع.
- التطوير التنظيمي: ان بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي ، مهارات العمل، المجال البشري، مع ان مجالات التغيير لا يمكن حصرها، وبالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والافراد. كما ان التطوير هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي.

هناك تعدد كبير في تعاريف التغيير ويرجع ذلك الى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الكتاب والباحثين للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة او الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل او مجال احداث التغيير، ومنهم كم يحاول ان يعرفه بابرز سمة او خاصية من خصائصه.

وعليه فلقد تعددت مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف:

التغيير هو: "سلسلة مترابطة ومجدولة ومخططة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من وضع المنظمة الحالي الى الوضع الجديد."

و"العملية التي يتم من خلالها يتبنى الفرد او المجتمع او المنظمة مجموعة معينة من القيم او المعارف او التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى".

التغيير هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن احدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.

ت. تعريف التغيير التنظيمي: من خلال الطرح السابق لمصطلح التغيير فالتغيير على مستوى المؤسسة هو في محتواها بكل ما يتضمنه من مفاهيم ومعاني تغيير على مستوى البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، بكل ما يشمله من أنواع ومجالات ومراحل، وعليه فالتغيير على مستوى المنظمة هو "تغيير تنظيمي" والذي نقصد به: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحوي المنظمة من حالتها الراهنة الى الحالة الأكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل وفي اطار مواجهة حالة عدم التأكد البيئي".

والتغيير التنظيمي بوصفه: "قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك باحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات الأنشطة والعمليات في الاتجاه نفسه."

ويشير الى: "قدرة المنظمة على تبني فكرة او سلوك جديد، بما يعكس تعديلا جوهريا على المنظمة ومجالاتها الوظيفية."

وبذلك فهو: "عملية مخططة ومدروسة للتحويل بالمنظمة من الواقع الحالي الملموس الى واقع مستقبلي افضل عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية واستراتيجيات المنظمة باتباع أساليب التغيير."

## 2. خصائص واهمية التغيير التنظيمي:

### 1.2. خصائص التغيير التنظيمي:

- أ. يأتي بطموحات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا.
- ب. يكون معروف الأهداف والوسائل.
- ج. يكون ضمن استراتيجية مدروسة ومتوازنة.
- د. يرفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.

هـ. يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة او تقلل من ايجابياتها.

و. تكسب الإدارة عناصر او مهارات جديدة لتحقيق الأهداف

ز. يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع الى التقدم.

ح. التغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ويتوقف.

ط. التغيير عمل مخطط فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير مما يستلزم ادخال تغيير مخطط

لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره، وكيف يمكن تغييره، ومتى يتم التغيير، تكلفته، ومشاكل

التغيير المتوقعة وكيف يمكن التغلب عليها.

ي. التغيير مسؤولية إدارية من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من المنظمة، فالادارة العليا

هي المسؤولة عنه اكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.

2.2. أهمية التغيير التنظيمي: أصبح التغيير التنظيمي امرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى

تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية

وذلك من خلال اجراء التغييرات المهمة في مجالاتها، فالتغيير امر حتمي للأفراد والمنظمة والمجتمع

كالتغييرات التكنولوجية وتغييرات القيم والاتجاهات وتغيير في الحاجات والاهداف والتغييرات القانونية

والحكومية ولكي يحدث التغيير على مستوى المنظمة ولا تسبب صداما فالابد ان تكون هناك رؤية قيادة

تقود التغيير بنجاح. فالرؤية نحو المستقبل قادرة على التركيز في طاقات الافراد والمجموعات والتزام

القيادات العليا في المرحلة المبكرة لعملية التغيير مطلوبة لادارة بفاعلية، فالتغيير عملية مستمرة

للمحافظة على بقاء المنظمة في سوق العمل وجعلها اكثر استجابة وفعالية من منافسيها.

3. اهداف وأسباب اللجوء الى التغيير التنظيمي:

1.3. أسباب اللجوء الى التغيير التنظيمي: تعد عملية التغيير في المؤسسة محاولة لايجاد توازن بيئي

للمتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بها. حيث انه في السنوات الأخيرة أصبحت عملية التغيير ذات أهمية

كبيرة وحاولت البحوث تصنيف اجراء التغيير داخل المنظمة الى الاتي:

أ. الأسباب الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة وتتمثل بالاتي:

• تغيير اهداف المنظمة ورسالتها واغراضها.

• تدني معنويات الاملين.

• ادخال أجهزة ومعدات جديدة.

• الدمج مع متطلبات أخرى او التوسع في اعمالها.

• قدرة القوى العاملة.

- ارتفاع نسبة الدورات الوظيفي.
- ادخال نظم معلومات متطورة.
- ب. الأسباب الخارجية: وهي المسببات الناشئة من خارج المنظمة واهمها:
  - التنافس الحاد بين المنظمات.
  - التطورات التكنولوجية.
  - الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة.
  - التقادم السريع للمنتجات.
  - التغير في طبيعة وتركيبه القوى العاملة (القيم، الأهداف، المستوى التعليمي، الوعي).
  - تطور الأفكار الإدارية مثل فلسفة الإدارة اليابانية.

كذلك نستطيع اجمال الأسباب السابقة الذكر في قوى مؤيدة او دافعة للتغيير وقوى مقاومة او معيقة للتغيير، وهذه القوى هي:

#### أ. القوى الدافعة للتغيير:

- قوى داخلية:
  - اهداف جديدة.
  - رسالة المنظمة.
  - تدني مستوى الأداء.
  - عدم رضا العاملين.
- قوى خارجية:
  - تغييرات سياسية
  - تغييرات اقتصادية.
  - القوانين والتشريعات.
  - المنافسين.
  - الموردين والعملاء.
- ب. القوى المقيدة للتغيير:
  - معوقات تنظيمية:
    - جمود القواعد والإجراءات.
    - سوء وسائل الاتصال.

- تقادم السياسات.
- معوقات سلوكية:
- الأداء الوظيفي للعاملين.
- التنظيم الغير رسمي.
- معوقات فنية:

-الإمكانيات المالية التي تسمح للمنظمة باستجلاب التكنولوجيا الجديدة.

- معوقات اجتماعية:
- العادات والتقاليد.
- الأنماط
- السلوكية للأفراد.

### 2.3.اهداف التغيير التنظيمي:

- أ. زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- ب. زيادة إحساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- ج. تكوين فريق اداري اكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين انماطهم السلوكية، تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.
- د. تنميو روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المنظمة، وإرساء قواعد الثقة بين الافراد المكونين لها.
- هـ. تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومحيطها.
- و. تفعيل الدور الذي تمارسه المؤسسة في البيئة المحيطة.
- ز. تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- ح. زيادة فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.
- ط. ان الهدف من التغيير التنظيمي هو تحريك المنظمة من وضعها الحالي الى حالة اكثر مرغوب فيها.

ي. ان الهدف الرئيسي من التغيير التنظيمي يتمثل في: التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية او خارجية، احداث التطوير التنظيمي في المنظمة.

ك. تسعى المنظمات من خلال التغيير التنظيمي الى التخلص من الظواهر السلبية كالركود التنظيمي والبيروقراطية والفساد الإداري والروتين وغيرها.

ل. المكاسب التي يحملها التغيير تؤدي الى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين وخلق الثقة لديهم.

م. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الدافعية والتعاون وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

ن. توجيه اهداف الإدارة الى احتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرافق العامة لخدمة اشخاص معينين على حساب الصالح العام.

س. مساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة مع ضرورة انسجام اهداف المنظمة مع اهداف الموظفين.

3. أنواع ومجالات التغيير التنظيمي:

1.3.1. محددات وأنواع التغيير التنظيمي:

1.1.3. محددات التغيير: لتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن:

أ. اتجاه التغيير: قد يكون التغيير بناء او هداما فالاول اتجاهه إيجابي ومنشود اما الثاني فاتجاهه سلبي وغير مرغوب.

ب. مساحة التغيير: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول اكثر من متغير في وقت واحد وقد يكون محدودا يتناول متغير واحد فقط.

ج. عمق التغيير: قد يكون التغيير سطحيا وبذلك لا يكون حقيقيا وفعالا بل تغييرا في الشكل دون المضمون وقد يكون عميقا وبذلك يكون مفيدا وفعالا.

د. الزمن: قد يكون التغيير سريعا تتقبله المجتمعات وقد يكون بطيئا، لابد ان يكون الزمن لاحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير.

وتعمل محددات التغيير في منظومة متشابكة ومتفاعلة ومتناغمة فلا يمكن ان يكون التغيير بناءا وشاملا في مجتمع ما اذا كان محمود المدى والمساحة والعمق والزمن. لذا لكي يكون التغيير بناءا وشاملا لا بد ان يكون واسع المدى والمساحة عميق التأثير وفي زمن ملائم لحدوثه واستيعابه.

2.1.3. أنواع التغيير التنظيمي:

أ. التغيير التكنولوجي: عملية تغيير إبداعية ترتبط بمختلف أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة (تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا التسيير)، ويقاس بهذه الأبعاد الثلاثة، وقد تكون هذه العملية مخططة أو فرضتها التحديات البيئية، بمعنى أنها عملية مقصودة.

ب. التغيير الثقافي: إن التغيير الثقافي في المؤسسة هو كل نشاط تطويري للمواقف والمعتقدات والقيم التي توافق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية، هدفه إحداث تغيير في ذهنية وتصورات العمال لممارستهم التنظيمية وأساليب العمل الإدارية، تكون نتيجة المساندة الكافية والفاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### التغيير حسب:

التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد بالتغيير المخطط: "ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها ووفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى."

التغيير الغير المخطط أو العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

#### التقسيم الثاني:

أ. التغيير الشامل: وهو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة.

ب. التغيير الجزئي: وهو التغيير الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

أ. وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون شهادات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء

#### ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي:

1. تعريف وخصائص إدارة التغيير التنظيمي.

1.1 تعريف إدارة التغيير التنظيمي: تتمثل عملية التغيير في إدخال تحسين على المنظمة بحيث تكون

مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، لذلك قد يختص التغيير

بهيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها وعملياتها أو بالجوانب السلوكية فيها، على اعتبار أن إدارة

التغيير هي ذلك المنهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال بهدف التكيف

مع المتغيرات المتوقعة لتحسين الأداء.

وإدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعتبر من أفضل الطرق فعالية لحدوث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها ابعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة عالية. وهي عبارة عن:

- إدارة التغيير عبارة عن أسلوب او فلسفة عمل تقوم على أسس علمية.
- إدارة التغيير ليست مجرد رد فعل، بل وظيفة مخططة ومنظمة مسبقا.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي:

- أ. هي أسلوب عمل او فلسفة في إدارة اعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
  - ب. تتضمن احداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف او مواقف معينة او نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الامر تغييرها، وان هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها، واتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.
  - ج. يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد الموائمة المرغوبة مع بيئتها، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
  - د. تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.
  - هـ. تشمل عملية التغيير كل المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا فقط، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة.
- اذن إدارة التغيير هي عملية مخططة للتحسين والتطوير تطرا على المنظمة، لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

## 2.1. خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة ومن اهم هذه الخصائص ما يلي:

- أ. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا، بل يتم في اطار حركة منظمة الى غاية مرجوة واهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف وتسمى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- ب. الواقعية: يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.



- ج. التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- د. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة او مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
- هـ. الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الاخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- و. الإصلاح: هذا يعني ان نجاح إدارة التغيير مرتبطا بإصلاح العيوب والاختلالات الموجودة، سواء على مستوى الافراد او الجماعات او مستوى المنظمة.
- ز. الكفاءة: بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير، حيث يجب ان يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.