

يعتبر التغيير التنظيمي العملية التي تقوم بها المنظمة للتحرك من مستوى إلى مستوى مستقبلي أفضل أكثر كفاءة وفعالية.

**1-تعريف التغيير التنظيمي:** اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم التغيير التنظيمي، كل حسب اهتمامه ولخصه.

التغيير هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعمل باتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والتفني للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين بين بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة.<sup>1</sup> يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل فاعليتها"<sup>2</sup>

التغيير التنظيمي هو في أساسه خطة إيجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن للمنظمة العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه، وإن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها وأداء وإنتاجيتها ويهدف هذا التغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعدد من السلوات<sup>3</sup>.

كما قد تم تعريفه بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتميمته"<sup>4</sup>.

فالتغيير التنظيمي هو: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصبرين، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص06.

<sup>2</sup> ظاهر حسن الغالبي، التطوير التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص40.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، 1995، الدار الجامعية، الإسكندرية 1987، ص 323

<sup>4</sup> Wind J and Main Y : Driving Change – How The Best Companies Are Preparing For The 21 St Century. kogah page London; 1999-p 18

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

عرف التغيير التنظيمي بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"<sup>1</sup>.

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً بأحد الأمرين الأساسيين:<sup>2</sup>

-إحداث نوعاً من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط التنظيمي أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينهم.  
-المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من المنظمات، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية وبناء عليه فإن التغيير التنظيمي في عمومته يستهدف إما تعديل في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتغيير التنظيمي:

هو كل مجهود تقوم به أي منظمة تطمح بتحسين قدراتها وتطويرها وتنمية قدرات العاملين في تلك المنظمة وذلك عبر مراحل معينة كما أنه عبارة عن نشاط مستمر يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الهيكل التنظيمي الأداء في بيئة العمل فهو في الأخير الانتقال من حال إلى حال أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة وتماسكاً، كفاءة وفعالية، شفافية واستدامة.

يختلف التغيير التنظيمي ومفهوم التطوير التنظيمي، حيث يهدف التطوير إلى الإبقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات، ويعد أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

**2-خصائص التغيير التنظيمي:** يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص باعتباره عملية إدارية تحقق فاعليته متمثلة في:

**1.2-الاستهدافية:** يتم التغيير في إطار حركة منظمة تستهدف تحقيق هدف معين.

**2.2-الواقعية:** يرتبط التغيير بالواقع العملي للمؤسسة ويتم حسب إمكانياتها ومواردها.

**3.2-التوافقية:** يجب أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير ومتطلبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

**4.2-الفاعلية:** يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة، حيث تكون قادرة على التأثير والتوجيه نحو تحقيق الهدف من عملية التغيير.

**5.2-المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى تفعيل للمشاركة بين كل الأطراف في المؤسسة.

<sup>1</sup> عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

<sup>2</sup> يوسف السعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان للطبوعات الجامعية، للطبعة الجهوية بقسنطينة الجزائر، بدون سنة نشر، ص05.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص20.

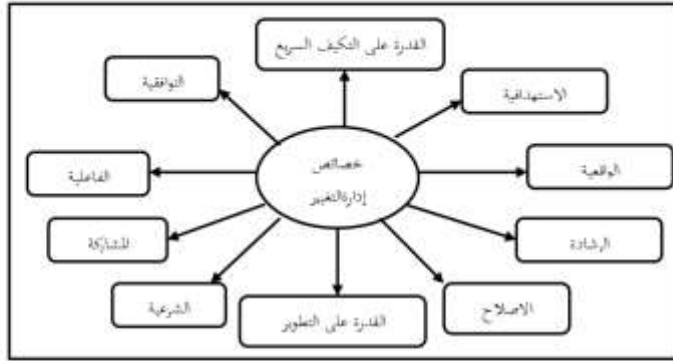
6.2-الشرعية:من الضروري أن يتم التغيير في الإطار الشرعي و القانوني والأخلاقي للمؤسسة.

7.2-الإصلاح:لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تهدف الى إصلاح الاختلالات والعيوب التي تعاني منها المؤسسة.

8.2-القدرة على الابتكار والتطوير:تهدف عملية التغيير إلى تحسين الوضع الحالي وتطوير المؤسسة والعمل نحو الارتقاء والتقدم.

9.2-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: من الضروري أن تتفاعل وتتوافق إدارة التغيير مع الأحداث بشكل دوري.

### الشكل رقم(12):مخطط يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد مير عوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007ص22

3-استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي: هنالك العديد من الاستراتيجيات لإحداث التغيير في المنظمات منها:

1.3-استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم (Normative – Reeducative): تستند هذه الاستراتيجيات على أن سلوك الفرد و أفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة والأسلوب القديم.

2.3-استراتيجيات الإكراه/القسر (Power – Coercive): تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير.

3.3-إستراتيجيات /مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو إستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي: Empirical (Rational): الافتراض الأساسي الذي تستند عليه هذه الإستراتيجية أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به.

وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة (*Persuasion campaign*) عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملون في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء ، ويتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من أربعة أجزاء أو مراحل فقبل البدء بالإعلان النهائي لحظة التغيير لابد لقادة التغيير من وضع مرحلة لقبول التغيير ، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به ، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوضيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال السمنارات واللقاءات بالعاملين.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مفهوم مقاومة التغيير

بين الواقع أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه، و قد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله.

**1-تعريف مقاومة التغيير:** مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسبابه:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم. (الخوف من فقدان الوظيفة وتهدد المصالح الشخصية -الخوف من الفشل بالقيام بالأشياء الجديدة ) لأن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، والتغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل فالأفراد لا يرغبون في تحمّل المسؤولية والالتزام).

-سوء فهم مبررات التغيير،

-مناخ عدم الثقة في الإدارة أو الأفراد.

- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.

**2-أشكال مقاومة التغيير:** من أهم أشكال مقاومة التغيير:

- الامتناع وعدم الموافقة بصمت.

-التباطؤ في العمل.

-رفض تنفيذ إجراءات التغيير.

- التخريب والعنف السلبي.

-إضراب العاملون.

<sup>1</sup>David A. Garvin and Michael A.Roberto , Change Through Persuasion , Harvard Business Review , 2005 pp106-111.

أما أهم أساليب الحد من مقاومة التغيير: إعلام العاملين مسبقاً، شرح فوائد التغيير، دعم وتأييد المؤيدين للتغيير، إشراك القوى المعيقة للتغيير وتقديم الحوافز لهم، تدريب الموظفين، التهديد بالعقاب.

**3- علاج مقاومة التغيير:** إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع للمقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد الطرق للتغلب عليها.

و يبين الشكل التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير و إرشادات للتغلب عليها:

**جدول رقم (04): بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها**

المدخل أو الحل المقترح	القضايا المحتملة / المتوقعة
إننا ندرك الآن أهمية قيمة العاملين لدينا، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشارك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة.	أن الإدارة غير مهمة
إن مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في مئات من المنظمات السلعية والخدمية. إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن نكون لنا قصص للنجاح من داخل منظماتنا.	لا اعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظماتنا.
نعم، فنطبق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل منا بضحي يوفته الثمين، وسنؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الإستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أن هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.	ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.
نعم فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكراً ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأنا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.

المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمك مصر، 1996، ص 119.

**ثالثاً: مجالات إدارة التغيير**

إن عملية التغيير ماهي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، حيث يمكن أن يشمل التغيير الأنظمة والأفراد، ويطرأ التغيير على عنصر أو عدة عناصر منها:

- 1- إستراتيجية المنظمة:** وتشمل إما الإستراتيجية الكلية للمنظمة كالالتغير في الأهداف المسطرة مثل: استهداف أسواق جديدة، أو التوسع في تشكيلة المنتجات، أو الإستراتيجيات الفرعية، أو الإستراتيجيات الوظيفية.
- 2- ثقافة المنظمة:** وتمثل عدة عناصر في المنظمة منها: طريقة التعامل اليومية، قواعد العمل، قيم العمل، وفي إطار الجودة الشاملة، وتشمل ثقافة الجودة عدة جوانب وهي: التركيز على العميل-أداء العمل الصحيح من المرة الأولى-التفاني في العمل-احترام الآخرين-الصدق في التعامل مع الآخرين -الخطأ هو فرصة للتطور-عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية-اعتبار التميز كنهج.
- 3- الهيكل التنظيمي:** يكون التغير الهيكلي نتاجاً للتغير في إستراتيجية المنظمة، بإعادة تصميم الوظائف وتقييم وتقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة، أو في حال اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل إلى الهيكلة المسطحة.
- 4- سياسات وإجراءات وطرق العمل:** وذلك بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء<sup>1</sup>، ويشمل التغير العمليات المتمثلة في أساليب العمل والرقابة تصميم العمليات، ترتيب الوظائف، تفويض الصلاحيات، ونظم المكافآت، ونظم دعم الإدارة.
- 5- الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة:** حيث تستخدم في العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات أكثر جودة وتطور.
- 6- أسلوب الإدارة:** يجب أن يتصف بالمرونة، وزيادة مساحة الاستقلالية، والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتشجيع اندماج العاملين ... حيث يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويجب الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لزيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويبرز العمل الجماعي و فرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### المحاضرة رقم 12: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، يشمل الرضا بحيط العمل وجماعة العمل وكل ما يرضي طموح العامل ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

<sup>1</sup> إيد ستر هوبز، مرجع سبق ذكره، ص 39.