

المحور الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته

يتضمن مشروع التغيير التنظيمي إطار واسع من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، وتشير أدبيات الدراسات السابقة أن مجالات التغيير عادة ما تكون ضمن التغيير في: التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الوظائف والمهام، الإستراتيجية، فلسفة المنظمة، أهدافها ورسالتها وقبل التعرف على مجالات التغيير التنظيمي، نقوم باستعراض أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لأهم التصنيفات.

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي استناداً للأدبيات المختلفة، وتختلف حسب المعايير المستخدمة للتصنيف، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التصنيفات.

1. تصنيف التغيير التنظيمي وفقاً لدرجة التخطيط: وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين (بربخ، 2012، صفحة 32)

✓ **التغيير الغير مخطط:** وهو تغيير لم تنتبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقاً، وتقوم به كإجراءات إنفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة أو نتيجة لظروف خارجية مما يترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها

✓ **التغيير المخطط:** وهو الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة، ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه، فهو ذلك التدخل المقصود والمستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة، وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة بتغيير مجموعة من القيم والأفكار، والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعلمهم وعلاقاتهم وأهدافهم وتشكيلهم والعوامل التنظيمية لتناسب مع المتغيرات المحيطة.

ولإنجاح عملية التغيير على المنظمة أن تكون سباقة لإنتهاجه بالتخطيط والتنفيذ، ولا تنتظر فرضه من القوى الخارجية لتصبح في ظروف طارئة مجبرة لإنتهاج تغيير غير مخطط.

2. تصنيف التغيير وفقاً لتأثيره: يمكن تصنيف التغيير حسب التأثير إلى نوعين وهما: (الزعيبر، 2011، صفحة 108)

✓ **التغيير المادي:** يشمل التغيير المادي كل ما يتعلق بهيكل العمل وأدواته التقنية.

✓ **التغيير المعنوي:** ويشمل كل ما يتعلق بالأفراد والعاملين في المنظمة كالتأثير على السلوك وأساليب العمل وما يؤثر في الجانب الاجتماعي والإنساني.

فالتغيير المادي يتعلق بالجوانب المادية في المنظمة على عكس التغيير المعنوي والذي يمس سلوكيات العاملين في المنظمة

3. تصنيف التغيير وفقاً لمصدر التغيير: يمكن تصنيف التغيير حسب المصدر إلى ثلاثة أنواع:

✓ **التغيير المتعمد:** التغيير المعتمد أو المؤيد وهو التغيير الذي تراعي فيه المنظمة خصائص ومصالح الأفراد وتعمل على إدماجهم ومشاركتهم فيها مما يجعل هناك قبولاً واسعاً لهذا التغيير (قلش، 2016، صفحة 05).

✓ **التغيير المفروض:** وهو تغيير يفرض على العاملين ويؤدي في الغالب إلى الإحباط والرفض، وقد يزول بمجرد رحيل الشخص أو الجهة التي فرضته (ضيف، 2018، صفحة 24).

✓ **التغيير التكيفي:** هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية، وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب تطوير بعض إجراءات العمل، أو لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرص مواتية، ويحدث هذا النوع من التغيير في حياة الموظف اليومية لكسر الروتين وتماشياً مع الأحداث المتجددة اليومية (شيريفي، 2006، صفحة 15)

لا شك أن التغيير المعتمد هو أفضل من التغيير المفروض كونه يقلل من شدة مقاومته لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إلا أن المنظمة تضطر أحياناً لانتهاج التغيير المفروض لأسباب عدة أهمها مواجهة قوى التغيير الخارجية الطارئة وضيق الوقت لتبليغ العاملين به.

4. تصنيف التغيير وفقاً لمستوياته: وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى أربع أقسام (العنوم و الكوفجي، 2018، صفحة 89)

✓ **التغيير على مستوى المنظمة:** ويتعلق بالتغيير في الأنظمة الرئيسية للمنظمة أو العلاقة مع السوق أو نوع المنتج.

✓ **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويتضمن تغييراً في الأدوار والمراكز والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الفرد والمؤسسة.

✓ **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويرتبط التغيير على مسؤوليات الموظفين أو إشراكهم من خلال الإستشارة.

✓ **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتضمن التغيير في نمط العلاقات الشخصية السائدة بين العاملين في المؤسسة لتحسين العلاقات الشخصية.

5. تصنيف التغيير وفقاً للحجم أو النطاق: وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (العطيات، 2006، صفحة 106)

✓ **التغيير المتدرج:** وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت.

✓ **التغيير الجذري:** يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة ، وغالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب من أجل البقاء في المنافسة بقوة.

✓ **المزج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر ويمكن أن تكون هذه العملية على نطاق واسع في المنظمة.

يعد التغيير التدريجي أكثر تقبلا من العاملين في المنظمة كونه يمس بعض الجوانب وبالتالي أقل مقاومة له، على عكس التغيير الجذري والذي يصاحبه مقاومة شديدة للعاملين لعدة أسباب أهمها الخوف من فقدان المنصب والخوف من المستقبل وفقا للظروف الجديدة، وعادة ما تعتمد المنظمات الرائدة على المزج بين الأسلوبين لانجاح أهداف التغيير في المنظمة.

6. تصنيف التغيير وفقاً للمجال والنشاط: ويقسم التغيير حسب هذا التصنيف إلى: (شيريفي، 2006، صفحة 14)

✓ **التغيير الاقتصادي:** يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل الإنتاج والاستهلاك والدخل.

✓ **التغيير الاجتماعي:** يمس هذا النوع من التغيير العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، القيم، والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، ويحتاج إلى وقت وجهد لتنفيذه.

✓ **التغيير السياسي:** يتعلق هذا النوع من التغيير بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم، توجهاته وقناعاته، خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا، وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد أو الرئيس أو المسؤول.

✓ **التغيير التشريعي:** يرتبط هذا النوع من التغيير أساساً بالسلطة التشريعية التي تتولى إصدار الأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها، وإعلانها والعمل بها.

✓ **التغيير التكنولوجي:** ويكون في أساليب العمل ونظم الإنتاج، وهو تغيير أساسي يفرضه التطور، وتقضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات.

✓ **التغيير الفكري الثقافي:** ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد والمجتمع، ويحتاج لجهود اتصالي وإعلامي مكثف.

7. تصنيف التغيير وفقاً للسرعة : حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (بربخ، 2012، صفحة 32)

✓ **التغيير السريع:** يتم هذا التغيير يعتمد على سرعة التغيير، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وأن إختيار السرعة لإحداث التغيير يعتمد على ظروف التغيير

✓ **التغيير التدريجي:** يتم هذا النوع من التغيير بالانتظام والتدرج على امتداد فترة زمنية معينة ، ويكون التغيير التدريجي عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع والمفاجئ.

ويتحكم في هذا النوعين من التغيير الفترة اللازمة لتنفيذ التغيير وفقا لأسبابه.

8. تصنيف التغيير وفقاً للمضمون أو الشكل: حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى نوعين وهما: (ماهر، 2010، صفحة 18)

✓ **التغيير الشكلي:** يهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز التطوير على تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه.

✓ **التغيير في المضمون:** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها. ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها. ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

8- تصنيف وفقاً للأهداف المرجوة: حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (الزعير، 2011)

✓ **التغيير الإستراتيجي:** ويعني التغيير الإستراتيجي بالقضايا الرئيسية الطويلة الأجل التي تشغل المؤسسة ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين.

✓ **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل في داخل أي قطاع من المنظمة ، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ولذلك يجب التعامل معه بعناية فائقة .

ويمكن أن يصاحب تنفيذ التغيير الإستراتيجي تغييراً وظيفياً في أساليب العمل والإجراءات فيكون بذلك مزجاً بين النوعين، ومن خلال ماسبق من أنواع التغيير، لا يمكننا أن نختار نوعاً على نوع آخر من حيث الأفضلية، وإنما كل نوع هو ضروري لموقف معين، وعليه فإن منظمات الأعمال تختار نوع التغيير وفق الحالة التنظيمية السائدة والحالة التنظيمية التي تهدف إلى الإنتقال إليها، وذلك يتوقف على عاملين مهمين وهما درجة الإلحاح وشدة مقاومة التغيير، وسنتطرق إليهما في المبحث الموالي.

ثانيا مجالات التغيير التنظيمي

تحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على ما أشار إليه (البلوي، 2005) حيث صنف مجالات التغيير إلى أربع محاور أساسية تحتوي ضمنا على كافة مجالات التغيير وهي:

1. المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة التالية: (البلوي، 2005، صفحة 73)

✓ **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصياتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركتها وعناصرها، كما أن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد إستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

✓ **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها أ، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهيئ فرصا يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر.

✓ **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغيرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

✓ **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

2. المجال الإنساني: يعد الموظفين جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي ، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

✓ **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك عدة طرق:

– الإحلال: وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛

– التحديث التدريجي للموظفين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
– تدريب العاملين: الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

✓ **الإتجاهات والإدراك والسلوكيات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الإتجاهات والإدراك والسلوكيات ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصلاح التنمية الإدارية، كما يمكن تغيير الإتجاهات وسلوكات أعضاء المنظمة من خلال عملية الإتصال، وإتخاذ القرارات وحل المشاكل وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

✓ **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

3. المجال الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها ولأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها، يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي على:

✓ إعادة توزيع الاختصاصات؛

✓ تجميع الوظائف؛

✓ إعادة تصميم خطوط الإتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية؛

✓ استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى؛

✓ التفويض ونطاق الإشراف؛

✓ التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة.

ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات تدخل في مجال التغيير الهيكلي وقد ترغب المنظمات في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن مجالها الهيكلي ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه بإعادة التنظيم.

4. المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظراً لما توفره على الإنسان من جهد ووقت، ويعبر (Bicer, 2020, p. 167) عن التغيير التكنولوجي كزيادة كبيرة في الأداء الفني للتكنولوجيا من خلال التطور التكنولوجي، أو ظهور تقنية جديدة تماماً من خلال التقدم التكنولوجي نحو تغيير جذري، وعليه فإن التغيير التكنولوجي على المستوى التنظيمي يكون ضمن محورين رئيسيتين، الأول هو التغيير في تقنيات الإنتاج والآخر هو التغيير في تكنولوجيا المعلومات وهي المرتبطة بالحصول

على المعلومات في وقت قصير وبشكل واضح من أجل تحسين الوظائف التنظيمية والتكيف مع الخارج والبيئة الداخلية للمنظمة.

واختصارا لما سبق ذكره قدمنا الجدول التالي والذي يبين مجالات ومستويات التغيير في منظمات الأعمال:

الجدول(II-1): مجالات التغيير التنظيمي

المجال الوظيفي	المجال الإنساني	المجال الهيكلي	المجال التكنولوجي
أهم التغييرات	- المهارات والأداء - الإتجاهات والسلوكيات - الثقافة التنظيمية - الإدراك والتوقعات	- تصميم العمل - التفويض - نطاق الإشراف - التنسيق بين الوحدات	- تكنولوجيا المعلومات - تقنيات الإنتاج - التجهيزات والمكائن - أساليب العمل
- فلسفة المنظمة - أهداف المنظمة - رسالة المنظمة - إستراتيجية المنظمة			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (البلوي، 2005، الصفحات 73-75)

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب تدعو إلى التغيير في المنظمات على إختلاف أنواعها وذلك للوصول على مستوى تنافسي منها (الطيبي، 2011، صفحة 55):

- ✓ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بان التغيير حقيقة لا بد منها أجلا او عاجلا؛
- ✓ الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة أو للأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها؛
- ✓ الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- ✓ الوصول إلى السواق العالمية وتخطي كل الحدود؛
- ✓ تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على إبتكار منتجات أو خدمات جديدة؛
- ✓ العمل على مزيد من إرضاء العملاء؛
- ✓ الوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛
- ✓ مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي تتضمن إستعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج ، مما أوجب الإهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل؛
- ✓ إنخفاض الإنتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد إحتياجات العملاء أو السوق.

ويربط جردات وآخرون الأسباب التي تدعو المنظمات لإجراء إلى التغيير بالبيئة الداخلية للمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية للمنظمة ومن أهم تلك الأسباب: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013)

- ✓ أسباب بيئية : فالمنظمة أو المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولا بد من التكيف معها بإجراء التغييرات المناسبة داخلها .
 - ✓ التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برنامجها وأسلوب عملها.
 - ✓ أسباب فنية أو تكنولوجية: فقد تغير المنظمة في خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو خفض التكاليف .
 - ✓ أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة ، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية ، وغير ذلك .
 - ✓ أسباب نفسية: كون أن العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث التغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة .
 - ✓ أسباب إدارية : فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها ، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة .
 - ✓ إثارة الرغبة في التطوير والتحسين للإرتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الإرتقاء بمستوى خدمة العملاء.
 - ✓ التوافق مع متطلبات الحياة : فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.
- ما نلاحظه في الأسباب ودواعي التغيير أنها تعود لضغوطات وقوى من مصادر داخلية "تصدر من داخل المنظمة" ومصادر خارجية "تصدر من خارج المنظمة".