**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة-**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**تخصص: إدارة أعمال**

**السنة: الثالثة**

**مقياس: هياكل و تنظيم المؤسسة**

**بحث حول:**

**خطة البحث**

**مقدمة + إشكالية**

**المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي**

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي.

**المبحث الثاني: تفصيلات التغيير التنظيمي**

المطلب الأول: قيادة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للتغيير التنظيمي.

**المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي**

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: إستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير.

**خاتمة**

**قائمة المراجع**

**مقدمة**

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام و اعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار حياة المنظمة، و يحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو و التكيف مع المتغيرات البيئة، فالمنظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير عبر الزمن و أنها على درجة عالية من عدم التأكد، و أنها تزداد تعقدا عبر الزمن و قد شهدت البيئة التي تعمل فيها معهم المؤسسات، و منذ الثمانيات تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية و من هذا المطلق تتبادر في أذهاننا الاشكالية التالية: **ما هو التغيير التنظيمي؟ و على أي أساس تقوم بالتغيير التنظيمي؟ ومن يقوم بالتغيير التنظيمي؟**

**المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي**

**المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي[[1]](#footnote-1)**

هناك مجموعة من التعاريف للتغيير التنظيمي نذكر منها:

**1- مفهوم التغيير التنظيمي:** هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارةأو في أي عنصر أخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم و أساليبهعمل الإدارة أو أنشطتها مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التطور و التميز.

2- هو التحول من نقطة توازن الحالية إلى نقطة توازن مستقبلية مستهدفة، و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى وذلك في الزمان و المكان.

3- هو تغيير للوضع الحالي أو الراهن يحصل باستمرار و قد يكون تغييرا في البيئة الداخلية أو الخارجية و في حالات جديدة بسبب التغيير الداخلي و الخارجي.

و من هنا يمكن إعطاء تعريف شامل للتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه مقصود هادف و واعي يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يتضمن الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على التعامل مشكلات التي قد تواجه المنظمة.

**المطلب الثاني: أهداف و أهمية التغيير التنظيمي.**

**1) أهداف التغيير التنظيمي**

1. بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، و تلغي فليه البيروقراطية.

2. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها و تنمية الولاء لدى العاملين.

3. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءات و فعالية الأداء و حسن استخدام (موارد البشرية و للآلات متاحة، موارد، طاقة، رأس مال).

4. زيادة قدرة منظمة على الإبداع و التعلم و التكييف مع بيئتها.

5. ضمان البقاء النمو و الاستمرارية.

6. إعادة صياغة الرؤية و الرسالة و الأهدافالإستراتيجية.

7. دراسة العمليات في المنظمة و تكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.

8. إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.[[2]](#footnote-2)

**2) أهمية التغيير التنظيمي:** تظهر من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة و ذلك على النحو التالي:

**1. بالنسبة للعاملين:**

- يريد العاملين وظائف تحدد مهارتهم و يريدون تنمية شخصياتهم و لكن تتجه للبساطة و الروتين المملة و هذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات اقل و يحد من فرص التنمية و اتساع خبر الفهم.

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهما التأثير المتبادل في علاقتهم و لكنهم يرون المؤسسات تبقى على هياكل تنظيمية طويلة و متعددة الطبقات ورؤية العامل العمل الذي يؤديه و مدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية.

**2. بالنسبة للعملاء:**

التغيير التكنولوجي الهائل و خاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة و سوق مفتوحة للجميع،احتل العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة فالعميل يحتاج منتجات خالية من العيوب و أن يتم التسليم في الوقت المناسب و الكمية اللازمة و الجودة و قد أصبحت المنظمة منذ 1988 تشارك العملاء في وضع السياسات و الإجراءات و أصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.

**3. بالنسبة للمؤسسة:**

لكي تكون المؤسسة متغيرة يجب أن تعمل على عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة فكل جزء و كمل نشاط و كل شخص في المؤسسة يؤثر و يتأثر بالأجزاء و الأخطاء تصبح قابلة للتضاعف[[3]](#footnote-3).

**المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي.**

**1. التغيير للاستجابة للضغوط و القوى الخارجية[[4]](#footnote-4)**

- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة و يمكن أن تشمل هذه التغييرات ما تدخله القوى المادية، البشرية من تغيرات في النوعية أو الكمية.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة مثل إدخال أجهزة الكمبيوتر و تأثيرها على الإنتاج و العمليات.

- التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما هو الحال في التغييرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة ومنشآت الأعمال.

و لا شك أن التغيير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل و يظل في صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقي و يتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوى الضغوط الخارجية من جهة وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها أحداث مثل هذا التغيير في مواجهة الضغوط من جهة أخرى.

**2. التغيير تلمس حل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى و العوامل الداخلية**

قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية و قد تتعلق تلك المشاكل بأحد الجانبين:

الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي.

ولا شك أن الأسلوب المتبع لإحداث مثل هذا التغيير ما يطلق عليه بأسلوب إعادة التنظيم و خير مثال هو ما يحدث الآن بالنسبة للهيئات و المؤسسات العلمية و التدريبية و توضح بعض أمثلة هذا التغيير في:

التغيرات في الأفراد، كما ينعكس ذلك في انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع معدلات الغياب و دوران العمل.

**3. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه[[5]](#footnote-5)**

المناخ محيط دائم التغيير لذلك فإن محاولة السيطرة عليه تعتبر عملية غاية الصعوبة لذلك حتى يتسنى تحقيق ذلك لابد من الاعتماد على: إما إحداث تغيير بشكل تدريجي يبدأ بالجوانب البسيطة وصولا إلى المعقدة.

أو أن يبدأ في شكل مرحلي كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلي.

أو التغيير الفوري الشامل.

**المبحث الثاني: تفصيلات التغيير التنظيمي**

**المطلب الأول: قيادة التغيير التنظيمي[[6]](#footnote-6)**

**تعريف قيادة التغيير التنمية:** هي مجموع معارف الفنية و الطرق التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ و ذلك لمتابعة تحولات المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة و هي قدرة التأثير في سلوك الأفراد و تحديد الاتجاهات والأهداف و دفع العمال لإحداث تغيير ايجابي و تحقيق الفعالية.

**من الذي يقوم بالتغيير؟**

التغيير يمكن أن يقوم إما المنظمة أو تعتمد على مستشار خارجي يمكن أن يعتمد على الاثنين معا و في هذه الحالة يجب على المنظمة أن تحدد دورها في التعبير و تحدد دورها و مدى تدخل مستشار خارجي التغيير.

**من له سلطة التغيير؟ أشكال سلطة التغيير.**

**1. الإدارة العليا:** هي التي لها سلطة في التغيير و يوجد ثلاث بدائل و هي:

- أن تكون سلطة التغيير لدى الإدارة العليا وحدها.

- أن تشرك الإدارة العليا باقي مستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي.

- أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى.

**الإدارة العليا:** يتم التعرف على المشاكل اليومية باعتماد على خبراتهم أو لاسترشاد المعلومات و التقارير في فرد من الموظفين.

**2. المشاركة:** العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركةولها تأثير قوي على مصير الإدارة.

**3. التفويض:** المستويات التنظيمية لها اليد في تحديد معالم التغيير والتطوير ويقوموا بمعظم مهام التغيير واختيار الحلول التغيير.

**المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.[[7]](#footnote-7)**

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة فقد يحدث في الهيكل التنظيمي و هذا ما يطلق عليه بالتطوير الإداري، كما قد يتناول التغيير إحداث تعديلات في الجوانب التنظيمية و إجراءات العمل و يطلق عليه بالتطوير التنظيمي و يكون في الجوانب التالية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي (المستويات و المهام)

- التغيير في النظم و إجراءات العمل.

- التغيير في السياسات الحاكمة للعمل و أساليب اتخاذ القرارات.

- التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير في الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كان بالزيادة أو التخفيض.

**المطلب الثالث: العوامل المحددة للتغيير التنظيمي[[8]](#footnote-8).**

**1) مناخ القيادة السائدة:**و يشير إلى طبيعة المناخ أو بيئة العمل السائدة و الناتج عن نمط القيادة و الممارسات الإدارية للرؤساء و ذلك أن نجاح التطوير الإداري يتطلب التزامات من جانب الإدارة لهذه الجهود.

**2) التنظيم الرسمي:** ينبغي أن يكون منسجما أو متناغما مع التغيير المفتوح.

**3) ثقافة المنظمة:** يشير ذلك إلى تأثير عادات و قيم و أنماط سلوك المجموعات و كذلك الأنشطة غير الرسمية التي يمارسونها على بيئة العمل و باختصار يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشعة على التغيير المخطط.

**المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي**

**المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي[[9]](#footnote-9)**

هناك مجموعة من التعاريف عن مقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1- هي استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الخالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن.

2- سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب أثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغيرات التنظيمية المراد إدخالها.

أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم و يرفضون الجديد و البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم و التي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

3- تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضى أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المؤسسة.

**المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي[[10]](#footnote-10).**

لا تصل مقاومة عفويا عند الأفراد، وإنما هناكأسباب معينة تؤدي إلى ظهورها والتي تناولها فيما يلي:

1- الرضا عن الوضع الحالي.

2- تعارض الآراء حول التغيير.

3- وجود خوف من فشل التغيير إذا كانت الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.

4- عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء وضغوط عمل كبيرة.

5- وجود خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية للفرد.

6- عدم إشراكالأفراد المتأثرين بالتغيير (الذين يمسهم التغيير) في عملية التغيير.

وعليه نستخلص ما يلي عن أسباب مقاومة التغيير:

عدم الشعور بالأمانوالشعور بالخطروالخوف من تغيير الروتين القائم.

الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير وعدم الشعور بفوائد التغيير.

زيادة عبء العمل نتيجة التغيير.

الخوف من فقدان السلطة.

**المطلب الثالث: إستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير[[11]](#footnote-11).**

إن مقاومة التغيير لها تأثير على نجاح و فاعلية التغيير فزيادة شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة و أجزائها، تكون احتمالات نجاح التغيير محدودة جدا، و لذلك فعلى الإدارة بذل جهدها في تخفيف مقاومة التغيير، ومن بين الاستراتيجيات أو الوسائل العامة للإنقاص من مقاومة التغيير ما يلي:

**1- التعليم و الاتصال:** إجراء مناقشة مسبقا حول موضوع التغيير مع الأفراد العاملين و إعلامهم من خلال المناقشات والاجتماعات و اللقاءات بالتغيير الذي سوف يتم إحداثه، و ما هي أهدافه و مبرراته...الخ.

**2- المشاركة:** وهو السماح للأفرادالآخرين بمساعدتهم في التخطيط و تصميم التغيير و تطبيقه و الأخذ باقتراحاتهم و أفكارهم و استشاراتهم أو تشكيل فرق و لجان عمل.

**3- الدعم و الموازرة:** و يعني هذا أن توفر الإدارة المورد المادية و المعنوية اللازمة للتطوير و تشير الموارد المالية إلى الميزانية المناسبة و خبراء و مستشارين و وقت و تدريب و تشير الموارد المعنوية إلىإصغاء المديرين لمرؤوسيهم و تدريبهم و بالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت و تكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

**4- التفاوض والاتفاق:** إعطاء حوافز للأفراد المحتمل أن يقوموا بمقاومة التغيير و القيام ببعض المساومات أي تقديم مزايا و خدمات بشكل خاص مقابل أن يتعهدوا بعدم عرقلة التغيير.

**5- المناورة:** هي عبارة عن استخدام الحيل السياسية و قد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات اثر ايجابي على العاملين وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة و بالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة و عدم التكلفة إلا انه قد يؤدي إلى نتائج عكسية و إذا شعر بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

**6- الإكراه الصريح والضمني:** استعمال السلطة و القوة في إجبار الأفراد الآخرين على قبول التغيير مع التهديد لأي فرد يقاوم التغيير بإمكانية اتخاذ نتائج سلبية اتجاهه إذا لم يرافق على التغيير.

**خاتمة**

مما سبق تناوله آنفا حول موضوع التغيير التنظيمي نستنتج أن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ لممارسة لهواية ما، و إنما أصبح جهدا متواصلا يبنى على العلم و التجربة العلمية للتعامل مع الظروف المختلفة، و أن للمعرفة والقدرات القيادية، للمدير الدور الرئيسي في التعامل مع التغييرات المحيطة و ما تحمله من تحديات و أثار ذلك باستخدام الأساليب و الطرق العلمية لضمان بقاء و استمرار المؤسسات العامة كانت أو الخاصة لما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياتها أي حياة المؤسسات.

**قائمة المراجع**

1. طارق رشيد، استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير.

2. احمد محمد علي الانباري، إدارة التغيير.

3.د. احمد عامر حضير الكبسي عميد كلية الدراسات العليا، إدارة التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر.

5. د. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الجامعية، 2002.

6. دان كوهين، أسباب التغيير التنظيمي، القاهرة، الطبعة الأولى، ايزاك للطباعة و النشر و التوزيع، 2009.

7. مرزوق نسيمة، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الكهرباء و الغاز- كرمي كريمة، مذكر، 2009-2010.

1. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار جامعة، ص 335، 336. [↑](#footnote-ref-1)
2. نفس المرجع. [↑](#footnote-ref-2)
3. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-3)
4. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار جامعة، ص 334، 335، 336. [↑](#footnote-ref-4)
5. مرجع سبق ذكره، ص 336. [↑](#footnote-ref-5)
6. مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر. [↑](#footnote-ref-6)
7. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار جامعة، ص 326، 327. [↑](#footnote-ref-7)
8. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-8)
9. مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر. [↑](#footnote-ref-9)
10. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-10)
11. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-11)