

التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف

"دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"⁺

ORGANIZATIONAL CHANGE AS A TOOL OF SURVIVAL AND ADOPTION. PRACTICAL STUDY

أياد محمود عبد الكريم الرحيم *

المستخلص:-

تتأثر معظم المنظمات بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبأي تغيير يحصل في متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية. ولكون المنظمات هي نظم مرتبطة ببيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها، فإن عليها مواكبة ذلك من خلال اجراء تغيرات داخلية في مكوناتها الاساسية كي تتمكن من تحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف. ويسعى هذا البحث الى تحديد المتغيرات التي تعد اكثر تأثيراً في احداث التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية بما يساهم في تمكين الشركة من اظهار دور فاعل في تحقيق التوافق بين التغيرات الخارجية وما يستلزم من تغييرات داخلية يتطلب اجراءها.

Abstract

Most organizations have been affected by the changes which take place in the external environment and with any change that takes place in their economic, social, technological, political and cultural changes. Organizations are systems related to a dynamic environment that witness a case of urgent change in their factories, therefor they have to follow up this change throughout making internal changes in their basic parts in order to be able to achieve their aims or goals which are represented by continuance or duration growth and adaptation. This paper aims at identifying changes which have the most effects in making the regulating change in the oil products company which might participate in enabling the company to play an active role in achievins concidence among the external changes and the possible internal changes which might be required to be done.

المقدمة:-

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية. فالمنظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير عبر الزمن وأنها على درجة عالية من عدم التأكد، وانها تزداد تعقداً عبر الزمن. وقد

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٠٠١/٦/١ ، تاريخ قبول النشر ٢٠٠١/١٠/٣١

* استاذ مساعد /الكلية التقنية الادارية

شهدت البيئة التي تعمل فيها معظم المنظمات ومنذ الثمانينات تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية.

وقد دفعت الى هذه التغييرات ثلاثة مؤشرات كان لها مجتمعة آثار عميقة قلبت بيئة المنظمة في حالات كثيرة راساً على عقب هي ثورة تكنولوجيا المعلومات، ثورة الاتصالات، تحرير التجارة العالمية. وقد اثرت هذه التطورات بطريقة مباشرة او غير مباشرة في التكوينات الثقافية للمجتمعات من جهة والتكوين الثقافي للمنظمات ذاتها من جهة اخرى [١].

البقاء هدف تسعى المنظمات لتحقيقه كون ان فناء المنظمة يحدث عندما لا تكون قادرة على التجاوب مع المتغيرات الحاصلة في محيطها. وتشير الاحصائيات على مدى خمسة عشر عاماً الى فشل ٥٣٣٦ من منظمات الاعمال الخاصة وان ٥١% من ١٦٧٩٤ منظمة فشلت في عام ١٩٨١ فقط . [٢] وبالرغم من ان معظم المنظمات قد تكونت بقصد البقاء لفترة طويلة الا ان الامثلة على استمرار المنظمات لفترة طويلة كانت نادرة وقد بعد من بين اسباب ذلك هو ما يتعلق بادارة التغيير التنظيمي.

ومن هنا تبرز اهمية البحث في تناول المفاهيم العلمية لادارة التغيير والسبل العلمية للنهوض بها عند الحاجة لتوجهات جديدة ولبرامج جديدة تتواءم والمتغيرات الجديدة التي تواجهها المنظمات المختلفة.

ويسعى البحث لتحقيق اهدافه من خلال تحليل وتقويم عمليات التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية واطهار اهم العوامل والمتغيرات التي تعد اكثر تأثيراً في القيام بعمليات التغيير والتي تؤدي الى تحقيق الشركة لاهدافها المتمثلة في التكيف والنمو. ولاختبار فرضيات البحث اختبرت شركة المنتجات النفطية لتكون مجتمعاً للبحث وحددت مدة البحث خمس سنوات سابقة وهي فترة يمكن من خلالها الحصول على بيانات يتمكن الباحث من خلال معالجتها الحصول على نتائج وحقق تساهم في بناء استنتاجات وتوصيات البحث.

تضمن البحث اربعة مباحث استعرض الاول مفاهيم التغيير التنظيمي، وقد شكل ذلك الاطار النظري للبحث والذي ارتكز عليه الجانب العملي للبحث. وقد تناول المبحث الثاني منهجية البحث في حين خصص المبحث الثالث للمضمون العملي للبحث. وقد تناول الباحث من خلال المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

المبحث الاول: - الاطار النظري

اولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

تتعرض المنظمة للتغيير (Change) باستمرار كونها نظاماً مرتبطاً بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل، وبالتالي فان التغيير هو أمر ضروري

للمنظمة كي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى في حالة السكون. وقد اكد العديد من المعنيين على ان تطور المنظمة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد.

ويعد البقاء هدفاً تنظيمياً تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة اذ تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على اشباع حاجة في المجتمع او عندما لا تستطيع ان تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز احداث مواتية مثل التطورات التقنية. [٢] والتغيير بمعناه العام يشير الى انحراف عن الماضي وقد يكون التغيير عملية تلقائية تحدث بطبيعتها من دون تخطيط او توجيه او قد يكون تغييراً مخططاً تستطيع المنظمة توجيهه نحو اهداف مقصودة وبتبع خطة واضحة . [٣]

يختلف التغير (Change) عن التغيير (Changing) اذ يشير المفهوم الاول الى التحولات التي تحصل في المهام والافراد والاساليب المستخدمة والتكنولوجيا او الاوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع، اما الثاني فهو عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل. وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها واجراءاتها، عملياتها او الجوانب السلوكية فيها.

وقد وردت للتغيير التنظيمي تعريفات عديدة نورد منها:—

١. التغيير التنظيمي هو تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييراً في البيئة الداخلية او الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييراً داخلياً . [٤]
٢. هو عمل ارادي تعاوني بين خبير في التغيير والمنظمة المعنية اذ يعملان سوياً لحل المشكلة المطروحة او للتخطيط لعمل المنظمة وتحقيق حالة افضل عن طريق استخدام او تطبيق المعرفة المناسبة . [٥]
٣. هو اي تعديل في البيئة التكنولوجية او الهيكل او العمليات الادارية. او عمليات القرار يصمم لمساعدة انجاز الاهداف التنظيمية. [٦]
٤. هو اجراءات تعديل منظمة ما بهدف زيادة فاعلية المنظمة. [٧]

ثانياً: مسببات التغيير التنظيمي

يعد من بين المسببات التي اوردها المعنيون تفسير لوين (Lewin) اذ يشير في أنموذجه الى ان التغييرات في المنظمة تسببها:—

١. التغييرات في حجم واتجاه او العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير والتي اطلق عليها "القوى الدافعة" (Pushing Forces).
٢. التغييرات في حجم واتجاه العوامل التي تعارض التغيير والتي اطلق عليها "القوى المقيدة" (Restraining Forces).
٣. عدد من هذه العوامل او الاثنان معاً.

تشجع القوى الدافعة المنظمة على التغيير بينما تشجع القوى المقيدة الافراد على مقاومة التغيير. واطلق على تفسيره هذا (تحليل قوة المجال) وبموجبه فان ثبات المنظمة وتوازنها شبه الثابت يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى المقيدة بصورة تحافظ معها المنظمة على معدل ثابت للاداء لفترة معينة من الزمن . [٨]

اما روبنز (Robbins) فينظر الى مسببات التغيير على انها تتمثل في كون البقاء يتطلب التغيير ويشير الى ان قدراً معيناً من النزاع مفيد للمنظمة اذ يجبرها على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة والتي تؤثر عليها. [٢]

ثالثاً: التغيير ام الاستقرار

تواجه المنظمة مشكلة تتمثل في رغبته في التغيير من اجل بقائها في حالة تنافسية وتبني تكنولوجيا اكثر كفاءة وفاعلية والتكيف مع البيئة الخارجية من جهة ورغبته في الاستقرار والقدرة على التخمين ومقاومة التغيير من جهة اخرى. [٤] والسؤال الذي يشغل المنظمة هو كيف يمكنها تنفيذ التغيير من دون ارباك العملية التنظيمية، فهي بحاجة الى الاستقرار كي تنمو الا ان التكيف ضروري للمنظمة للاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحصل في البيئة وللاستفادة من الفرص التي تظهر في البيئة.

يركز الباحثون على اهمية التكيف لمقابلة التغيير البيئي من اجل المحافظة على فاعلية المنظمة، وقد رأى البعض ان التكيف هو اكثر العوامل حسماً في تحديد بقاء المنظمة، فالتغييرات البيئية يمكن تحملها بدون تكيف على المدى الزمني القصير ولكن المرونة بالنسبة للأحوال المتغيرة على المدى الزمني البعيد ضرورية لاستمرار بقاء المنظمة ويجزم Levitt بانه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغييرات البيئية النصيب الاوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها. [٤] ان المنظمة التي تبقى الحالة الراهنة على وضعها تولد الملل والاجهاد بين اعضائها وقد تتوقف عن النمو عندما لا تتلاءم مع بيئاتها وقد ينتهي بها الامر الى الزوال. ومن الاسباب التي تدعو المنظمة للاستقرار . [٨] التكاليف غير الملموسة وكذلك الملموسة، مقاومة التغيير واحتمال زيادة حالة اللاتأكد واحتمال حدوث صراع والمخاطر الناشئة عن الفشل.

رابعاً: عناصر التغيير

من اجل تبني فكرة جديدة لابد من سلسلة من النشاطات وان اي واحدة منها ان فقدت فان التغيير سوف يفشل وبهذا فانها تمثل العناصر المطلوبة لاجراء التغيير وهي :- [٩]

١. الحاجة للتغيير:- تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الانجاز الحالي اذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الانجاز الحقيقي والانجاز المرغوب فيه. وربما ينشأ عدم الرضا في شعور المديرين بشكوى المستهلكين حول نوعية السلع. كما تنشأ الحاجة عندما تتم ملاحظة فرص ما اذ يرى المديرين احتمال زيادة اهداف الانجاز، وهذا يخلق عدم رضا عن الاجراءات الحالية ويعتبر عدم الرضا مهم لعدم تعمد المديرون التخلي عن اتباع السبيل الجديد للقيام بالاعمال.
٢. الفكرة:- وهي طريقة جديدة لعمل الاشياء، وقد تكون الفكرة أنموذجاً او مفهوماً او اسلوباً جديداً لادارة الافراد ويتم تشجيع الافكار بواسطة الابداع والخلق الحر. وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها. كما يجب ان تحتوي الفكرة على احتمال تقليص عدم الرضا الذي يشعر به المديرون.

٣. **التبني:** يحدث عندما يختار متخذ القرار الاستمرار بالفكرة المفترضة فقد تبرز الحاجة الى قرار من مجلس الادارة ولتبني حالة تتمثل بتغيير رئيسي في المنظمة بينما تبرز الحاجة الى تبني تغيير بسيط بصدور موافقة من الادارة الوسطى.
٤. **التنفيذ:** يحصل التغيير عندما يستخدم اعضاء المنظمة فكرة جديدة او سلوكاً جديداً مع توفير مستلزمات احداث التغيير.
٥. **الموارد:** لا يحدث التغيير ما لم تتوفر طاقات بشرية ونشاطات متعددة كما يتطلب الامر تولد الحاجة الى ادراك الحاجة للتغيير من قبل العاملين.

خامساً: مجالات التغيير

يشترك الكتاب في تحديد المجالات التي يجري فيها التغيير اذ انها لا تتعدى كونها المهام الوظيفية والتكنولوجية المستخدمة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والمخرجات [١٠] تمثل التغييرات في المهام الوظيفية والتغييرات الحاصلة بتوصيف الاعمال، ونظم الرقابة، وادارة المنظمة، وبناء المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها، ونظم الحوافز، وعلاقات العمل، ووسائل التنسيق، ومعلومات الادارة، ونظم السيطرة، والمحاسبة والميزانية وغيرها. ويعد التغيير في هذه المجالات اقل حدوثاً قياساً بالتغييرات الحاصلة في المجالات الاخرى كما تتضمن تغييراً في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات وانظمة السيطرة.

اما التغييرات التكنولوجية فتتمثل في التغييرات الحاصلة على اساليب العمل وادخال المكننة في المنظمة وبالاجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة اعلى في الانتاج.

ويتعلق التغيير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات والمعتقدات واسلوب وسلوك العاملين.

أما التغييرات الحاصلة في المخرجات فهي تلك المتعلقة بتغيير السلع او الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تقديم سلع جديدة او تطوير المخرجات الحالية او اضافة خطوط انتاجية جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية او تطوير اسواق جديدة او كسب زبائن او عملاء جدد.

سادساً: مراحل عملية التغيير

تمر عملية التغيير بمراحل متعددة هي :- [٤]

١. **الإدراك:** تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية او خارجية ويكون الضغط اما سلوكي يتمثل بالتفاعل والاحاسيس ووجهات النظر المختلفة او ضغط فني يتمثل في شكل اجراءات وبرامج وعدم فعالية. فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الادارة بتحديد نوع التغيير واهميته.
٢. **التخطيط والتحليل:** تحديد كيفية تعامل الادارة مع التغيير.
٣. **تحديد اهداف التغيير:** وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله.
٤. **تحقيق التغيير:** وضع برامج واساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
٥. **التقييم:** ويتم خلالها تقييم مخرجات الانجاز التي احدثها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الافراد المشمولين في عملية التغيير.

سابعاً: اساليب التغيير

لغرض انجاز عملية التغيير لابد من اتباع اساليب مختلفة تتباين تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة بعملية التغيير وتتطلب اتباع استراتيجيات مختلفة تقع بين استخدام المنطق واستخدام القوة والقسر في تنفيذ التغيير ومن بين هذه الاساليب: [١٠]

١. استراتيجية العقلانية التجريبية:- وهي استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض هذه الاستراتيجية ان الجهل والخرافات هي العائق امام التغيير وعليه ينظر الى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير. فالتعلم هو وسيلة لنشر المعرفة فاذا كشف للفرد مصلحته بأسلوب عقلائي فانه سيتبعها.
٢. استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة:- يقاوم الافراد التغيير لتخوفهم من انه يتعارض مع حاجاتهم عليه تقوم هذه الاستراتيجية على دراسة اسباب مقاومة الافراد للتغيير وكيف يؤثر التغيير على الفرد ثم محاولة التغلب عليها عن طريق التوعية والتنقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه بحيث يصبح الافراد قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من ان يكونوا رافضين ومقاومين له. ويجري ذلك من خلال التدريب والتوعية والاعلام الذي يزيل قلق الافراد ومخاوفهم من التغيير المنوي احداثه.
٣. استراتيجية القوة والقسر:- تتضمن استخدام القوة بكافة انواعها لتغيير الفرد وهي استخدام الاساليب والوسائل كافة في احداث التغيير. فالتغيير يفرض ويتم تنفيذه بالقوة والتغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم.

المبحث الثاني: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث والخطوات التي اعتمدت في الوصول الى النتائج. وتتضمن:-

اولاً: مشكلة البحث

في ضوء التغييرات البيئية المختلفة المؤثرة بشكل مباشر او غير مباشر على عمل المنظمات لابد من ان تتكامل العلاقة ما بين التغيير الحاصل في متغيرات البيئة الخارجية مع التغيير التنظيمي للمنظمة بما يحقق نجاح المنظمة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ومن خلال ذلك تكمن مشكلة البحث في ان نجاح او فشل المنظمة يتوقف على مدى نجاح الادارة في احداث التغيير في المنظمة وجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بها. اذ ان مواكبة التغييرات اصبحت ضرورة حتمية لبقاء المنظمة لضمان مستقبل افضل في مجالات النمو والبقاء. كما ان ذلك يتوقف ايضا على قدرة الادارة في تنفيذ التغيير مع درجة قليلة من المقاومة التي يظهرها العاملون.

ان عدم دراسة هذا الجانب من قبل الادارة وعدم وضع المعالجات والسبل التي تكفل تقليله يؤدي الى وضع الادارة في حالة حرجة اثناء تنفيذها للتغيير. وفي ضوء ذلك فان مشكلة البحث تكمن في الاجابة عن تساؤلات البحث الآتية:-

١. كيف تتكامل العلاقة بين التغيير التنظيمي والتغيير البيئي..
٢. كيف يتم معالجة التعارض ما بين التغيير والاستقرار بهدف تحقيق النمو؟

٣. هل يشمل التغيير المنظمة ام جزءاً منها؟
٤. ما هي سبل نجاح خطة التغيير التنظيمي وتقليل حجم مقاومة العاملين للتغيير؟
٥. ما هي استراتيجيات التغيير المعتمدة؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث الى استعراض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي واطهار دور المنظمات الفاعل في تحقيق التوافق ما بين التغييرات الخارجية والتغيير اللازم القيام به داخلياً لتحقيق التكيف والنمو والبقاء. وبذلك يمكن تبويب اهداف البحث في المحاور الآتية:-

١. المساهمة في توفير تصورات نظرية عن مفاهيم التغيير التنظيمي على شكل اطار يساعد الادارات المختلفة، والمنظمات في انجاز عمليات التغيير التنظيمي في منظماتهم.
٢. المساهمة في تحديد اهم المتغيرات المؤثرة في عمليات التغيير التنظيمي.
٣. توجيه اهتمامات ادارات المنظمات الى ضرورة اعتماد اسس التغيير التنظيمي في منظماتهم خاصة وان التسارع الكبير الحاصل في مختلف المنظمات في التكيف مع المتغيرات البيئية يدعو الى ان تكون منظماتنا بمستوى من الاداء الذي يجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات الاخرى الامر الذي يتطلب من المنظمات القيام بدور فاعل بما يؤدي الى النهوض بمهامها المختلفة في هذا المجال.

ثالثاً: فرضيات البحث

تكمن فرضيات البحث فيما يأتي:-

١. تتكيف المنظمة داخلياً تبعاً للتغيرات الحاصلة في المتغيرات البيئية الخارجية.
٢. تتأثر اجزاء المنظمة بالمتغيرات الحاصلة، في اي تغيير يحصل في المتغيرات الداخلية للمنظمة.

رابعاً: حدود البحث

الحدود الزمانية:- حددت مدة الدراسة بمدة زمنية امدها خمس سنوات تمتد من عام ١٩٩٥ لغاية ٢٠٠٠ لغرض الحصول على البيانات اللازمة للبحث وقد تم اختيار هذه الفترة باعتبارها الفترة التي شهدت الشركة خلالها تغيرات بيئية رئيسية بعد اعادة عمليات الانتاج التي تأثرت بسبب احداث عام ١٩٩١.

الحدود المكانية:- اقتصر البحث على دراسة واقع شركة المنتجات النفطية للأسباب الآتية:-

١. طبيعة عملها الذي يتضمن ضرورة استمرار نشاطاتها بالرغم من ظروف الحصار على البلد العراق.
٢. تأثر نشاطاتها بالمتغيرات البيئية الخارجية وضرورة تكيفها معها لاستمرار عملها واستمرارها في تحقيق اهدافها.
٣. ان التغيير التنظيمي يعد من المجالات الحيوية في مثل هذه المنظمات وبالتالي يمكن تطبيق متغيراته في هذه الشركة.

خامساً: اساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات التي تساعد في الوصول الى نتائج البحث على الاساليب الاتية:-

١. استمارة استبيان للحصول على بيانات تتعلق بالجانب العملي، اذ تم اعداد الاستمارة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية وادراك متغيرات التغيير التنظيمي ومسبباته واثاره على المنظمة واختبار الاستمارة من خلال عرضها على عدد من المتخصصين في هذا المجال وتوزيعها على المديرين والمسؤولين في الشركة.
٢. الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث.

سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

لقياس متغيرات البحث وتحليلها اعتمدت الاساليب الاحصائية الاتية. وقد تم تنفيذ البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS) للتعامل مع بيانات البحث وتحليلها.

١. النسب المئوية:- لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية لعينة البحث.
٢. الوسط الحسابي:- لدراسة وتحليل المتغيرات.
٣. تحليل التباين (Analysis of variance):- لغرض قياس قوة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة. واعتماد نسبة المشاركة التجميعية التصاعدية (Cumulative % of Variance) للتأثير كأساس في تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.
٤. مصفوفة المركبات الرئيسية:- لتحديد العوامل الاساسية ومتغيراتها الأكثر تأثيراً في احداث التغير التنظيمي.

سابعاً: عينة البحث

تم توزيع استمارة الاستبيان على المديرين ورؤساء المهندسين المعنيين بالموضوع اذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٢١) استمارة اعيدت جميعها. وقد شملت العينة (٥) من المديرين و(١٦) رئيس مهندسين مسؤولين في الشركة اغلبهم ممن لديهم خدمة وظيفية (٣٠) سنة فاكثروا وان اغلبهم من الذكور.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يحظى التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية باهتمام ملحوظ ويعد من المواضيع التي من خلالها تحقق الشركة هدفها في البقاء وادامة استمرار الحياة فيها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع، خاصة اذا ما علمنا بان البيئة التي تعيشها هذه الشركة شهدت تغييرات سريعة تجاه متغيراتها السياسية والاقتصادية على درجة الخصوص خلال السنوات الاخيرة.

وتشير نتائج تحليل البيانات الى ان الشركة في الوقت الذي تعمل على تحقيق الاستقرار في بعض الجوانب مثل توصيف الاعمال، ونظم الرقابة، والنظم المحاسبية فهي تعمل على تغيير الجوانب الاخرى مثل

هيكل الشركة، خطط وسياسات الشركة ونظم الحوافز واساليب العمل والآلات والاجهزة واجراءات العمل وتغير مهارات العاملين واساليب عملهم اضافة الى تغيير مخرجاتها.

ويظهر الجدول رقم (١) علاقات الارتباط بين المتغيرات الحاصلة والمسببات والتي يتضح من خلالها:-

١. ان التغيير الحاصل في هيكل المنظمة واساليب العمل واجراءات العمل هو لرغبة المنظمة في ادامة استمرار حياتها خاصة وان التغييرات التي شهدتها المنظمة كانت تغييرات سريعة.
٢. تتغير الخطط والسياسات في الشركة بسبب التغييرات السريعة في المتغيرات البيئية الخارجية الامر الذي يتطلب مواكبة هذه التغيرات من خلال التغيرات التي تجربها الشركة في خططها وسياساتها.
٣. تتغير اجراءات العمل للسبب المذكور اعلاه اضافة الى الارتفاع الحاصل في تكاليف الانتاج، او ان تغيير الاجراءات يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق طموح الشركة في تحقيق اهدافها بشكل افضل.

٤. يتأثر التغيير الحاصل في مخرجات المنظمة بالتغيرات البيئية بشكل قليل الا ان انخفاض ربحية المنظمة يعد عاملاً يدعو المنظمة لذلك

جدول رقم (١) "تحليل الارتباط"

المسببات المتغيرات	X13	X15	X21	X23	X25	X28	X33
X3	** .570	* .467		** .573			
X7						** .642	
X9		* .470					* .436
X10	** .649		** -.588				
X11		* .496	** .648				
X19				** -.576			

** معنوية بدرجة ١%

المصدر اعداد الباحث

٥. تتغير اساليب العمل بسبب التغييرات الحاصلة بالتكنولوجيا والتي تؤثر على تقادم وسائل الانتاج وظهور وسائل انتاج جديدة.

٦. يقف امام تغيير الآلات والاجهزة المستخدمة عائق يتمثل في تكاليف التغيير الباهضة.

٧. يتأثر التغيير الحاصل في مهارات العاملين بالتغيير السريع في متغيرات البيئة الخارجية اضافة الى كونه استجابة لزيادة معدل دوران العمل اذ ان ذلك يعد سبباً اساسياً لاجراء التغيير في هذا المجال وكذلك في اساليب عمل العاملين.

٨. وجود مؤيدين لعملية التغير بسبب انخفاض انتاجية الشركة مما يتطلب المواكبة من خلال اجراء التغيرات التنظيمية الضرورية وباستخدام تحليل الارتباط ضمن المركبات الرئيسة ثم تحديد العوامل الاساسية ذات العلاقة بعمليات التغير والمتغيرات التي تتأثر بكل من هذه العوامل. ويظهر الجدول رقم (٢) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٢) العوامل الأساسية والتغيرات المتعلقة بها

العوامل المتغيرات	العامل التكنولوجي	الرغبة في التغيير	تطوير الاهداف	الدافع للتغيير	التعقيد	التخطيط الاستراتيجي
هيكل المنظمة					.722	
توصيف العمل	.746					
الخطط والسياسات	.665					.583
النظم والحوافز						.544
نظم الرقابة	.569					
النظم المحاسبية	.729					
اساليب العمل	.805					
الآلات والمعدات	.566					
اجراءات العمل	.862					
مهارات العاملين	.835					
المخرجات	.874			.558		
الاستقرار			.567			
معارضة التغيير	.631					
تأييد التغيير			.695			
تكاليف الانتاج		.533			.537	
دورات العمل					.767	
سمعة الشركة				.653		
نوعية المخرجات		.692				
مستوى الطموح			.572			

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول (٢) ما يأتي:-

١. هناك عوامل اساسية تعد عناصراً اساسية مساندة للتغيير التنظيمي في الشركة هي العامل التكنولوجي والرغبة في التغيير وتطوير الاهداف والدافع للتغيير والتخطيط الاستراتيجي ومستوى التعقيد.
٢. يعد العامل التكنولوجي من بين العوامل الاكثر تأثيراً في احداث عمليات التغيير، اذ يؤثر في احداث تغيرات عديدة منها في توصيف العمل والخطط والسياسات ونظم الرقابة والنظم المحاسبية واساليب العمل والآلات والاجهزة المستخدمة اجراءات العمل ومهارات العاملين واساليب عملهم فضلاً عن مخرجات الشركة وجوانب متعددة.
٣. يشهد التطور التكنولوجي تغيرات سريعة مما يؤثر تأثيراً اكبر على الشركة ويدعوها الى التغيير والتكيف معها لادامة استمرار الحياة.

٤. بالرغم من وجود معارضين لعملية التغيير، الا ان هناك مسببات تدعو الشركة للتغيير في تكاليف الانتاج المرتفعة وكثرة الاخطاء في العمل على حساب النوعية.
٥. لا تشهد اهداف الشركة تغييراً كبيراً بسبب وجود حالة استقرار في المتغيرات المؤثرة على هذا الجانب.
٦. يتحقق التغيير من خلال تغيير الخطط والسياسات ونظم الحوافز المعتمدة وتدفع الشركة نحو التغيير لوجود مؤيدين لذلك اضافة الى الرغبة في تحقيق النوعية العالية في المخرجات.
٧. تتأثر الهيكلية بعمليات التغيير الا ان الاستقرار لبعض المتغيرات قد يجعل التغيير الهيكلي محدداً في بعض جوانبه.
٨. التكيف والتجارب مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع هو هدف يدعو الشركة الى التغيير.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي تم التوصل اليها من تحليل البيانات يمكن ادراج اهم الاستنتاجات وكما يأتي:—
١. شهدت الشركة تغيرات بيئية كبيرة ومتسارعة خلال العقد الاخير من الزمن في الوقت الذي كان على الشركة الاستمرار في القيام بدور فاعل من اجل النهوض في عملياتها بما يؤدي الى تكيفها والتغيرات السريعة الحاصلة في مختلف الميادين خاصة اذا علمنا ان عمل الشركة يمثل عصباً حيوياً في ديمومة الحياة في ضوء هذه المتغيرات.
 ٢. أثرت التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشراً على عناصر اخرى.
 ٣. من بين مسببات التغيرات التي أجرتها الشركة هو رغبةها في ادامة استمرار الحياة.
 ٤. يعد العامل التكنولوجي من بين ابرز العوامل التي ساهمت في احداث التغيرات التي جاءت متوافقة ورغبات الشركة في احداث التغيير.
 ٥. وجود مؤيدين لعمليات التغيير في الشركة يقابل ذلك وجود معارضين الا ان وجود المؤيدين يشجع الشركة بشكل اكبر في اجراء عمليات التغيير.

ثانياً: التوصيات

- بهدف الاستفادة من عمليات التغيير التنظيمي بشكلها الفاعل نوصي بما يأتي:—
١. يتطلب اجراء اي تغيير في اي جزء من الشركة اتباعه بتغيير وبمستوى معين في اجزاء الشركة الاخرى تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع اثره.
 ٢. عند التفكير باجراء تغييرات في الشركة يتطلب الامر القيام بدراسة تحليلية لواقع الضغط البيئي ودرجة قوة النتائج المتحققة من عملية التغيير مع تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي الى ظهور ردود فعل غير ايجابية ازاء التغيير المطلوب.

٣. يتطلب اجراء اي تغيير ان يرافقه تغييراً مناسباً في السياسات والبرامج والاجراءات الشاملة للشركة ككل وذلك لتحقيق التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي الشركة لتنفيذ سياساتها وتحقيق اهدافها.
٤. لتحقيق فاعلية وكفاءة اعلى في عمليات التغيير ولزيادة قدرة الشركة على تحقيقه لابد من اسهام العاملين في الشركة في عمليات التغيير ويجري ذلك من خلال بيان اسباب واتجاهات التغيير للعاملين ويحقق ذلك ضمان اجراء التغيير من دون عرقلة عمليات التنفيذ.

المصادر .:

١. الشربيني عبد العزيز، "الحاجة لتوجهات جديدة لبرامج التنمية الادارية العربية"، مجلة اخبار الادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عدد ٢٧، حزيران ١٩٩٩.
2. Jackson, John H. Morgan, Cyril P. paolilio, Joseph G. P., *Organization Theory A Macro Perspective for Management*, Third edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
3. Duncan, W.Jack, - *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Com., Boston, 1978.
4. Hodge, B. J. & Anthony William, *Organization Theory*, 3^{ed} ., Bacon inc. Boston, 1988.
5. Bennis, Warren G., *Changing Organizations*, Mc. Graw-Hill Book Company, N. Y., 1965.
6. Brown, Warren B & Dennis J. Mobery, *Organization Theory & Management*, John Willey & Sons, N. Y., 1980.
7. Certo, Samuel C., *Modern Management*, Sixth ed., Allyn & Bacon, N. Y. 1994.
8. Gerloff, E. A. *Organization Theory & Design*, Mc-Graw Hill, Singapore, 1985.
9. Daft, Richard, *Organization Theory & design*, Third ed., Texas 1989.
10. Hicks, Herbert G., *Management*, Mc. Graw Hill, Singapore, 1981.