

المحور الأول: التغيير التنظيمي

1 مفهوم التغيير:

التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه ، وهو يتضمن الإصلاح . ويعرف روبنسون (Robonson) التغيير بأنه : "التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية".

كما يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

2 التغيير التنظيمي "Organization Change"

تتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرّف التغيير التنظيمي من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

وبشكل عام التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

والتغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

وقد عرف French التغيير التنظيمي بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

كما عرف Bennis التغيير التنظيمي بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكـل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

ويعرف بيكارد (Bechard) التغيير التنظيمي بأنه : " جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية المنظمة، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم.

أما فرنش وبل (French & Bell) فيعرفان التغيير التنظيمي بأنه:

جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

ويعرف كذلك التغيير التنظيمي بأنه :

خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

وفيما يلي شرح لجوانب هذه التعريف للتغيير فهو:

أ. خطة طويلة الأجل فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة. حيث يعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين . فخطة التطوير والتغيير تحتاج إلى أكثر من سنة في حالات كثيرة وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.

ب. والتغيير أيضاً هو حل المشاكل وتجديد الممارسات. حيث يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ت. جهود تعاوني للإداريين: فالتغيير يحتاج إلى تعاون الإداريين والتنسيق بينهم.

ث. التأثير ببيئة المنظمة: فالتغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنوعيهما (البيئة العامة والبيئة الخاصة) .

ج. التدخل الخارجي: ونعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، حيث يلزم الأمر أحياناً تدخلهم كعنصر محرك ودافع للتغيير في المنظمة.

ح. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: أي يجب على المنظمة أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض. إذن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير بأنه ذلك التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل.

3- خصائص التغيير التنظيمي:

- ❖ التغيير التنظيمي امر حتمي لا مفر منه.
- ❖ التغيير التنظيمي حركة تفاعلية حيث تففز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- ❖ التغيير التنظيمي عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- ❖ التغيير التنظيمي عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.
- ❖ التغيير التنظيمي عمل مخطط
- ❖ التغيير التنظيمي مسؤولية ادارية

❖ التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية المنظمة

4- تطور مفهوم التغيير التنظيمي بتطور مدارس الفكر الاداري

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لابد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة.

✓ المدرسة الكلاسيكية:

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق معرفتها على قدر كبير من الأهمية، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أن ما يؤخذ عليهم الإهمال للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

✓ المدرسة الانسانية:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات ايجابية على الإنتاج وكذلك الأفراد. وقد تمثلت هذه الجهود في الجوانب التالية:

لقد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونهت إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد. كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهديب السلوك الإنساني، وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة. ويمكن القول أن بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري، والبحث الإجرائي. حيث يمكن التأكيد على أن هذين الأسلوبين دوراً كبيراً في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

✓ الاتجاهات الحديثة في الادارة:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي. ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف،

❖ مدرسة النظم:

لهذه المدرسة نواحي ايجابية وأخرى سلبية والايجابيات تتلخص بما يلي:

- تتميز مدرسة النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
- أعطت هذه المدرسة معنى جديداً للبيئة الخارجية باطرافها المختلفة وأضافت أبعاداً جديدة يعرفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاماً مفتوحاً.
- تعتمد المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.
- في حين يرى البعض عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة وسبب ذلك في رأيهم هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.

❖ مدرسة المدخل الموقفي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم في العلاقات التنظيمية خوفاً من حدوث الإرباك واختلال التوازن.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية لتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيديّة لتطوير التنظيمي.

❖ الإدارة بالأهداف Management by Objective

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً نجاح جهود التطوير التنظيمي.

❖ نظرية (Z):

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة، كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. أن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

❖ المدرسة القرارية:

على الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة اسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونبعت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

5- الفرق بين التغيير التنظيمي ومصطلحات أخرى:

✓ التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

✓ التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

فالتطوير هو تغيير Change عند أحدهم. والتطوير هو تحسين Improving عند بعضهم. والتطوير هو تجديد Renewal عند البعض. وهو تحديث Moderation عند البعض الآخر. إذن التطوير التنظيمي: هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية:

وكلاهما يشتركان في الهدف وهو زيادة الكفاءة والفعالية. وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية. اما الفرق بينهما فيكمن في ان التغيير يشمل محو الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه. اما التطوير فهو الابقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات. لذا يعتبر التطوير التنظيمي احد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي (نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له)

✓ التغيير التنظيمي والابتكار:

كلاهما يتيح للمؤسسة المنافسة في الاسواق، لكن التغيير هو ايجاد بديل للوضع الراهن احسن منه اما الابتكار فهو انتاج وتقديم افكار جديدة غير مسبوقه . ويرى دروكر ان الابتكار هو التغيير الذي يسمح بانشاء بعد جديد للاداء. اذن كل الابتكارات تستدعي التغيير ولكن التغيير ليس ابتكارا لانه لا يتطلب افكارا جديدة.