

التغير التنظيمي داخل المنظمة

أ. معمر محمد

جامعة الجلفة

مقدمة :

تسعى المنظمات في العصر الحالي الى اثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات الجماهير و متطلباتهم، فتقدم الافضل هو المفتاح الاساسي الذي تدخل من خلاله هذه المنظمات الى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لان بيئة العمل الحالية أصبحت تنسم بالسرعة في التغير ، كما ان الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء العمل باتت غير ملائمة لهذه البيئة من هنا أصبحت المنظمة ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول الى أعلى مراتب رضى الجمهور ، فقد أصبح الجمهور في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط أنظار العديد من المنظمات التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

تسعى المؤسسات بخطة متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة، بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغير داخل المؤسسة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه ، حيث أصبح التغير التنظيمي ركيزة أساسية في العملية الإدارية ورسم الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة، التي تخدم تحقيق الأهداف المخططة و تكشف عنها بصورة واقعية، تهدف من خلالها إلى تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير و خلق نوع من الثقة و التالف بينهما، عن طريق التعريف بهذه المؤسسة، ومن المؤكد أن المؤسسات الحديثة ، سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن التغير التنظيمي كأحد العوامل الفاعلة في تطوير المؤسسة و من عوامل قوتها ونجاحها .

لذا تحاول المؤسسات على اختلاف أنظمتها وأيديولوجياتها إيجاد علاقات طيبة مع الجمهور عن طريق إعطاء المعلومات والحقائق والبيانات عن ما تقوم به من أعمال وإنجازات لخدمة العملاء وتحقيق أفضل أداء وظيفي لجماهيرها بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسات التي يتعاملون معها ، وإذا أمعنا النظر في طبيعة عمل تلك المؤسسات والمنظمات نجد أنها على الغالب تقدم خدمات لإرضاء (جمهورها) وبشكل عام لجميع الأفراد الذين يتعاملون معها.

فالمؤسسة الخدمانية تستهدف تعريف الجمهور الخارجي بأنواعه بكل أنشطة هذه المؤسسة، وتكوين السمعة الطيبة، والصورة ممتازة لدى مختلف فئات المتعاملين معها ، على أساس من المعلومات الصادقة والحقائق ، كما تستهدف في المقام الأول تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى إيجاد هذه الروح وتنميتها باستمرار ، ومحاولة ابتكار الحلول السريعة لمشاكل العاملين، فضلاً عن توافر مقومات رفع الكفاءة الإنتاجية ، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشر بنوعية الإنتاج أو الخدمات أو النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسة .

وعلى هذا الأساس فان عملية التغير التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على إيجاد صلات وعلاقات قوية بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية ، بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين بما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وإلى ارتقاء شهرة المنشأة وسمعتها الطيبة ومكانتها المتميزة بين الجمهور الخارجي و

البيئة والمجتمع وجمهور العاملين معها ، إذا نستطيع القول أن عملية التغيير أولا و أخيرا تخاطب العنصر البشري لأنه هو أساس نجاح أي عملية تغيير في المنظمة سواء كان جمهور المنظمة الداخلي أو الجمهور الخارجي ، وهذا يدلنا على أنه بقدر ما يكون هناك تفاعل و تواصل إيجابي مع المعنيين بعملية التغيير بقدر ما يحقق هذا التغيير أهدافه و نتائج المرجوة ، خصوصا أنه أحيانا يكون التغيير ضروريا و ملحا و خارج عن سيطرة المنظمة ، إذ من الممكن أن يكون بقاءها و استمرارها مهددا ، أو أن قدرتها على المنافسة تضعف.

وكل هذا دفعنا إلى تقصي والبحث في موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة.

تستدعي طرح التساؤل التالي :

ماذا نقصد بالتغيير التنظيمي ؟

المحور الاول: مدخل مفاهيمي عن التغيير التنظيمي:

هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

أ-تعريف لغوي:

"التغيير" في اللغة العربية اسمٌ مشتقٌ من الفعل "غَيَّرَ" وغيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه¹ الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي الترتيل العزيز قول الباري عز وجل في قوله تعالى "ولأضلنهم ولأمرنهم فليستكن آذان الأنعام ولأمرنهم فليغيرن خلق الله ومن يتخذ الشيطان وليا ومن دون الله فقد خسر خسرانا مبينا " (النساء، الآية 119)، وقوله أيضا " ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"(الأنفال ، الآية 53)، قال "ثعلب": حتى يبدلوا ما أمرهم الله²، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك بونا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه.

ب-التعريف الاصطلاحي:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

-التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها ، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير مكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بموصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء ، ويمكن أن يكون التغيير شاملا بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها³.

-"الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عمالياتها باحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة"⁴

-التغيير التنظيمي "هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات "⁵.

-وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير الى أنه "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية والخارجية".

يلاحظ على هذه التعاريف أنها تركز على البعد الزمني والبعد الانساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن اطار التغيير التنظيمي وهي (البعد الهيكلي ، والبعد التكنولوجي ، والبعد الثقافي)

ومن خلال ذكرنا للتعاريف السابقة، نستطيع تصور تعريف للتغيير التنظيمي كما يلي: التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بأحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة كالهيكل التنظيمي وتكنولوجيا الاتصال وثقافة التنظيمية تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

7-المفاهيم المشابهة للتغيير التنظيمي:

أ-التغير والتغيير:

- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي "التغير" و "التغيير"، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول، إلا أن التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، فالتغيير هو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ، بينما "التغير" هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع ،وأيضاً التغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية ، بينما يعرفه الدكتور علي السلمي : أن التغير هو "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".⁶

ويرى دكتور كامل المغربي أن التغير : 'هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية الى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل".

ومن هنا يمكن ربط التغير بالبيئة الخارجية أما التغيير فبالبيئة الداخلية

ب-التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

-هو جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في مهارتهم وأنماط سلوكهم.⁷

- يعتقد بيكارد Bechard 1969 أن التطوير التنظيمي : "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة الفعالية التنظيم واحساسه بالصحة ، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية السلوكية".

-أما فرنش وبل French & Bell فانهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها ، من خلال ادارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل".⁸

يلاحظ أن كل من التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية.

أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محور الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه ، أما التطوير فهو الابقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات .

أولاً : انواع التغيير التنظيمي :

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وانواعه، فهناك عدة من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف

1- التغيير على مستوى المنظمة : ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول ، اذ يشمل كافة المستويات الادارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة ، والشبكة الادارية التي مر ذكرها .⁹

2 - التغيير الشامل والتغيير الجزئي : اذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشا نوعا من عدم التوازن للمؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .¹⁰

3 - التغيير المادي والتغيير المعنوي: اذا اخذنا موضوع التغيير اساسا لامكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي (النفسي الاجتماعي) . فعلى سبيل المثال نجد ان بعض المؤسسات لها اجهزة ومعدات حديثة لكن انماط سلوك العاملين فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال .

4 - التغيير السريع والتغيير التدريجي : يوجد تقسيم اخر للتغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة اكثر نسوخا من التغيير السريع المفاجئ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لاحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

كما يمكن تحديد أنواع التغيير في النقاط التالية :¹¹

-تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم .

-تغيير على نمط العمل الفردي.

-تغيير على مستوى العلاقات الشخصية.¹²

2- تغيير تعديلي: change Ajustable وهو تغير الغايات وليس الوسائل ،حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغير في الوسائل الجوهرية ، فقرار المستشفى مثلا بإنشاء برنامج للرعاية الصحية لأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بان تصبح مركزا للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث ان التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين (الوسائل) موجودة اصلا لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هما إعادة النظر في أهداف المنظمة وتركيزها وعلى ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

3- التغيير التكيفي : Adapive change ويتضمن تغيرا في كلا الوسائل والغايات معا ، وهذا التغيير لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهرية في توجه المنظمة (الغايات والأهداف) وبذلك ينطوي على تغيرات في الوسائل الي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة، فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهرية في اهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لابد أن امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة اصلا وإعادة تحديد ادوار مهام ومسؤوليات العاملين فيها.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي :

كثيراً ما يصطدم الموظفون في منشأهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاز أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير والقدرة على التكيف مع الأحداث ، والاستجابة لمتطلباته ، ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوها يتكاملان ويتفاعلان ويؤثران في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال و لو أن مؤسساتنا ما زالت تشهد الكثير من النماذج ، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تفتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفردية و اتخاذ القرارات المرتجلة ، بينما عالم اليوم يميل الى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات ، والإحساس بالمصير المشترك ، ونشر جوّ من الحرية و الديمقراطية.. وهذا يساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم ، وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحدود و قرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها ميسراً ، بعيداً عن سلطة الرقابة والمانع الأمني ، و في هذا الواقع الجديد ، كان لزاماً علينا أن نبحث عن تصوّر جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطوّر والاستمرارية ، مع الحفاظ على كيانها ، في ظلّ عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوّع ، وتتميّز عملية التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها ، ويمكن إجمالها في :

أ- التغيير أمر حتمي : يقول علماء علم الاجتماع: (أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغير نفسه) ذلك أن التغير أمر حتمي وضروري ولازم ، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله .

ب- التغيير حركة تفاعلية : أن حركة التغير هي حركة انتقالية بالضرورة ، وان المنظمات أثناء قيامها بعملية التغير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً ، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

ج- التغيير عملية مستمرة : هناك قاعدة خالدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ " ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة " التغيير المستمر " ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق.

د- التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولي، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله) ، أي باعتبارها نظاماً كاملاً ، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بان المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة ، فالتغيير نظام الرواتب والأجور ، نظام الحاسب الآلي إجراءات تقييم لعمل ساعات العمال ، وما شابه به ، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر ، تغير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد لنشاطات وترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي ، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى للمنظمة

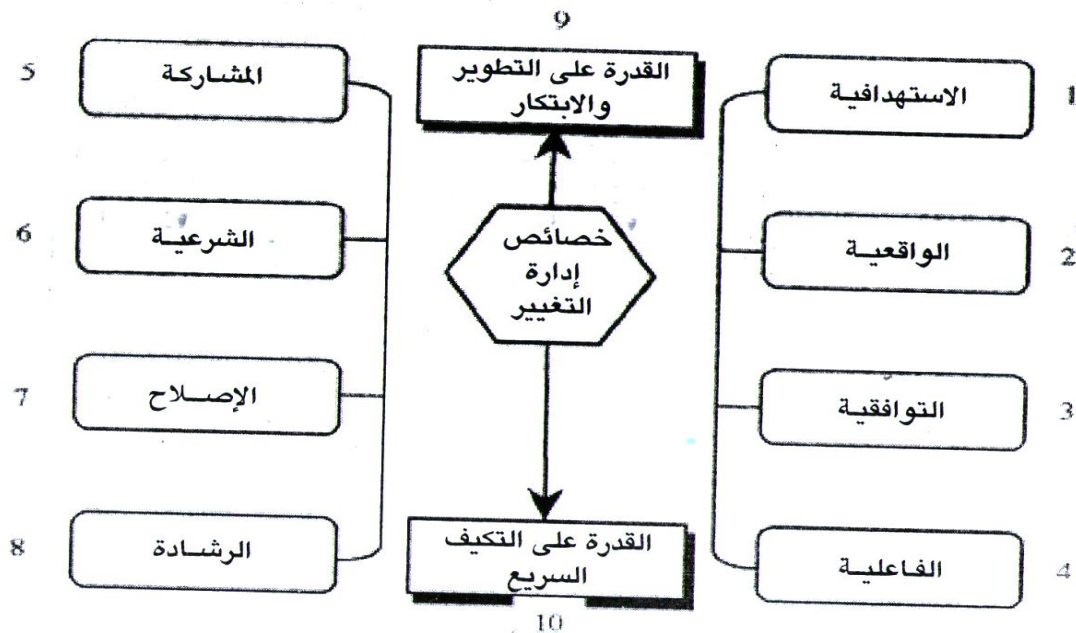
وهنا خصائص أخرى يمكن أن نوجزها في ما يلي :

1- الاستهدافية: ¹³ التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً و ارتجالياً، بل في إطار حركة المنظمة تتجه الى غاية مرجوة و أهداف محددة ، ومن هنا فإن ادارة التغيير يتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

2 - الواقعية: يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيه المنظمة، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

- 3 - التوافقية : يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
 - 4- الفاعلية : ان تكون ادارة التغيير فعالة، اي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية .
 - 5 - المشاركة : تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
 - 6 - الشرعية : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين اولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية .
 - 7 - الاصلاح : حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
 - 8 - الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري، وبصفة خاصة في ادارة التغيير، اذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .
 - 9 - القدرة على التطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لأزمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه .¹⁴
 - 10 - القدرة على التكيف السريع مع الاحداث : ان ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .
- اذ تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ، وهو ما يظهره لنا الشكل التالي ¹⁵ :

شكل (01) : خصائص التغيير التنظيمي



ثالثا: أسباب التغيير التنظيمي :

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى ، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا لمستقبلها وأمانها، وأن التقيّد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام ، إلا أنّ الأمر يبدو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات وإثبات وجودها عن طريق التكيف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة ، إن عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها ولا تحدث بطريقة عفوية او تلقائية وإنما يوجد هناك اسباب تدعو المنظمة الى اجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لاهم اسباب التغيير يمكن إجمالها فيما يلي¹⁶ :

1- تطوّر على مستوى الأساليب: إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصرّ فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية ، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفّي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

2- تطوّر في السياسات والأنظمة : إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

3- طُموحات العاملين : إنّ إسهامات العاملين داخل المنظمة عبّر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعد على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

4- تغير نظرة الجمهور من المنظمات: كانت العلاقة بين الجمهور و المؤسسات في السابق عدائية مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عُصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي ، كما كان إنتاج الشركات ، لا يخضع للرقابة أو شعاع الجودة بحكم فقدان المنافسة و غياب الوعي الكافي للمستهلك بمسئولية المنتج ، وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تتغير معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

5- الاستفادة من المعارف البشرية : لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

6- حدة المنافسة بين المنظمات : إنّ استعمار حُمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخرج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

7- إشراك الموظفين في القرارات : إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

8 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال، والى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية

وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح الالمبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

9 - تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي او التعامل السلبي بالفرض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وادوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون .

10 - اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي من خلال :

أ - عمليات الاصلاح والمعالجة للعيوب والاختفاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها

ب - عمليات التجديد والاحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت واصبحت غير قادرة على الانتاج والعمل .

ج - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة .

11 - التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة والتكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة وتفاعل فيها العديد من العوامل والافكار والاتجاهات والقوى والمصالح .

12- زيادة مستوى الاداء : يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجة من الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال :

أ - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الاداء مثل الاسراف والفاقد والتالف والضائع... الخ ومعالجتها .

ب - معرفة نقاط القوة وتأكيدها مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل ، بالإضافة أن هناك أسباب داخلية وخارجية للتغيير التنظيمي داخل المنظمة :

أ - التغييرات الخارجية :

يقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتمثل في¹⁷ :

1- التقدم العلمي والتكنولوجي المضطرد وماله من تأثير على تقادم خدمات وسلع المنظمة مثل التطور في المعدات والآلات ، أساليب سير العمل ، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات الآلية والكمبيوتر ، ... الخ ، اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمة

2- حدوث تغييرات كبيرة في قيم المجتمع مثل نظم المجتمع ، القيم ، العرف ، القانون العادات ، التقاليد ، المعتقدات ، الاتجاهات ، مستوى التعليم و نوعيته ، ... الخ .

3- حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم .

4- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع ، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة ، وغيرها من التغييرات .¹⁸

بعد هذا العرض للتغييرات الخارجية يتضح لنا أنها قوى خارجية تتعرض لها المنظمة ويجب عليها أن تكون أكثر مرونة مع هذه المتغيرات عن طريق قيامها بإحدى تغييرات داخلية تناسب وتواكب التغييرات الخارجية .

ب- التغييرات الداخلية :

هي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة وينتج عنها تغيرات في أجزاء ومكونات المنظمة وتتمثل في :

1- تغيير في خدمات المنشأ .

2- تغيير في معدات وأجهزة وآلات المنشأة .

3- تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ... الخ .)

تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة.¹⁹

كما ذكر "القريوتي" مجموعة من الأسباب التي تدفع ادارة المنظمات للتغيير :

1- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل .

2- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة .

3- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .

4- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة .

5- تطور المعرفة الانسانية في مجال العلوم السلوكية.

6- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.

7- زيادة ادراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

8- ادراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين انتاجية.²⁰

2- الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي :

-وجوب التغيير لمسايرة التطورات : أحدثت التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا حقائق جديدة ، في حين أن المؤسسات الاجتماعية لا تجاري هذا التطور. وبسبب جمود المؤسسة العمومية للصحة من جهة ، وتغير الأوضاع وأساليب العمل الحديثة ، وكذلك ظهور ما يسمى بالخصوصية كان لزاما على المؤسسة الصحية أن تدرك هذه الضرورة في تغيير مسارها الحالي فأحسن وسيلة لشكل جديد ، من التفكير في تطوير ونمو القدرات تتطلب العمل على تغيير المؤسسة نحو ما يسميه المختصون بالتنظيم المتمرن أين تصبح فكرة التغيير ضرورية وهاجسا للجميع ، حيث تتمركز شيئا فشيئا في الفكر، السلوك والمعاملة ، لتأخذ معها مراجعة دائمة للسياسات المعتمدة في تسيير المؤسسة. ففي معظم الأحيان عدة أشكال للتغيير تتحد فيما بينها ليكون برنامج تغيير جذري للإجابة على حالة أزمة ، متبوع بسياسات إصلاحية متزامنة.

وفي حالة أخرى مشروع إداري يطبق بصفة منتظمة على المؤسسة لتتبعه مراجعة عامة لنوع سياسة التسيير، وهكذا فالتغيير يجب أن يكون دوما مستمرا بتحسين برنامج العمل ويدفع بالموظفين بعيدا نحو التغيير الأحسن.

رابعا: الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي

هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء لتنفيذ في منظماتهم ، وسوف نتناول اهم هذه الاستراتيجيات²¹ :

1- استراتيجيات اعادة التعليم : وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضعي وبدون تحيز للعاملين في التنظيم وتفترض هذه الاستراتيجيات أن العاملين في المنظمة ويتصفون بإرشاد ومؤهلون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكياتهم تبعا لذلك ، وجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات لا تقرر بشكل مسبق مسارا محددا

وخطه عمل المنظمة بل تستعمل في الاصل كمصدر لتوليد النقاش ولأفكار حول معالجة التضارب أو الفجوة بين ما تفعله المنظمة حاليا وما يتوجب عليها عمله ومن الاستراتيجيات الشائعة في منظمات .

2- استراتيجيات التعليم المستمر :وتستعمل هذه الاستراتيجيات بشكل خاص حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغير في التكنولوجيا والتفجر المعرفي في مجال الادارة التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل علمية التغير ، وتقوم استراتيجية التعليم المستمر على افتراض اساسي وهو أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون على الأرجح قادرين على ادراك المشاكل في منظماتهم وتحديد الحلول لها مما ينعكس ايجابيا على الاداء التنظيمي.

3- استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية survey feedback

وتستعمل هذه الاستراتيجيات كآلية منظمة لجمع البيانات وأنشطة وعمليات المنظمة الذي تقوم عليها هذه الاستراتيجيات انه يتعذر التدخل المباشر بالعمليات التنظيمية فبدلا من ذلك يمكن العمل مع افراد محددين مباشرة ومساعدتهم على تغيير سلوكياتهم المرتبطة بالأداء غير الفعال في المنظمة وبذلك يوفر هذا المدخل الفرصة للإفراد فهم المشاكل الاساسية في المنظمة والبدء بحلها.

4- استراتيجيات الاقتناع : على عكس استراتيجيات اعادة التعليم تحاول استراتيجيات لإقناع احداث التغير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للإفراد فالتركيز هنا هو على بيع الفكرة المراد تبينها والتي قد تركز على معلومات اساسية أو على معلومات مفبركة اضافة الى التلاعب بالإفراد والتأثير على مواقفهم من خلال المناورة والسياسة.

5- استراتيجيات التسيير : وتمثل هذه الاستراتيجيات التدخلات التي تقوم بها لتسهيل تنفيذ التغير المطلوب ويقوم استعمال هذه الاستراتيجيات على افتراض أن المنظمات قد ادركت المشكلة وحددته خطة العلاج وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة لاعتماد على الجهود الذاتية للتغير .

6- استراتيجية بناء الفريق : من المعروف أن منظمات تعتمد الى حد كبير على فرق العمل في اداء مهامها والتي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون لضمان تقديم خدمات جيدة ورغم ذلك نجد درجة عالية من التراع والخلاف والارتباك والغموض بين مجموعات العمل داخل هذه المنظمات في عالم الواقع مما ينعكس سلبا على فاعلية المجموعة وعلى قدرتها على المشاركة الفعالة في عملية التغير²².

ويعتبر اسلوب بناء الفريق مدخلا لعدم الاداء الكلي لمجموعة العمل وقدرتها على تسهيل عملية التغير ومشاركتها الفاعلة فيها ، ويركز هذا الاسلوب على تحديد المتغيرات الحاسمة وذات الاهمية لعمل المجموعة حيث تغذى هذه المعلومات الى المجموعة لتمكنها من تشخيص المشاكل وتطوير خطط الحلول الممكنة.

ومن الفوائد استعمال هذا الاسلوب في منظمات .

زيادة انتاجية العمل وخاصة انتاجية اجتماعية فرق العمل والتي تستعمل بشكل واسع المنظمات .

زيادة وضوح الدور المتوقع وتغيير الدور عند الحاجة.

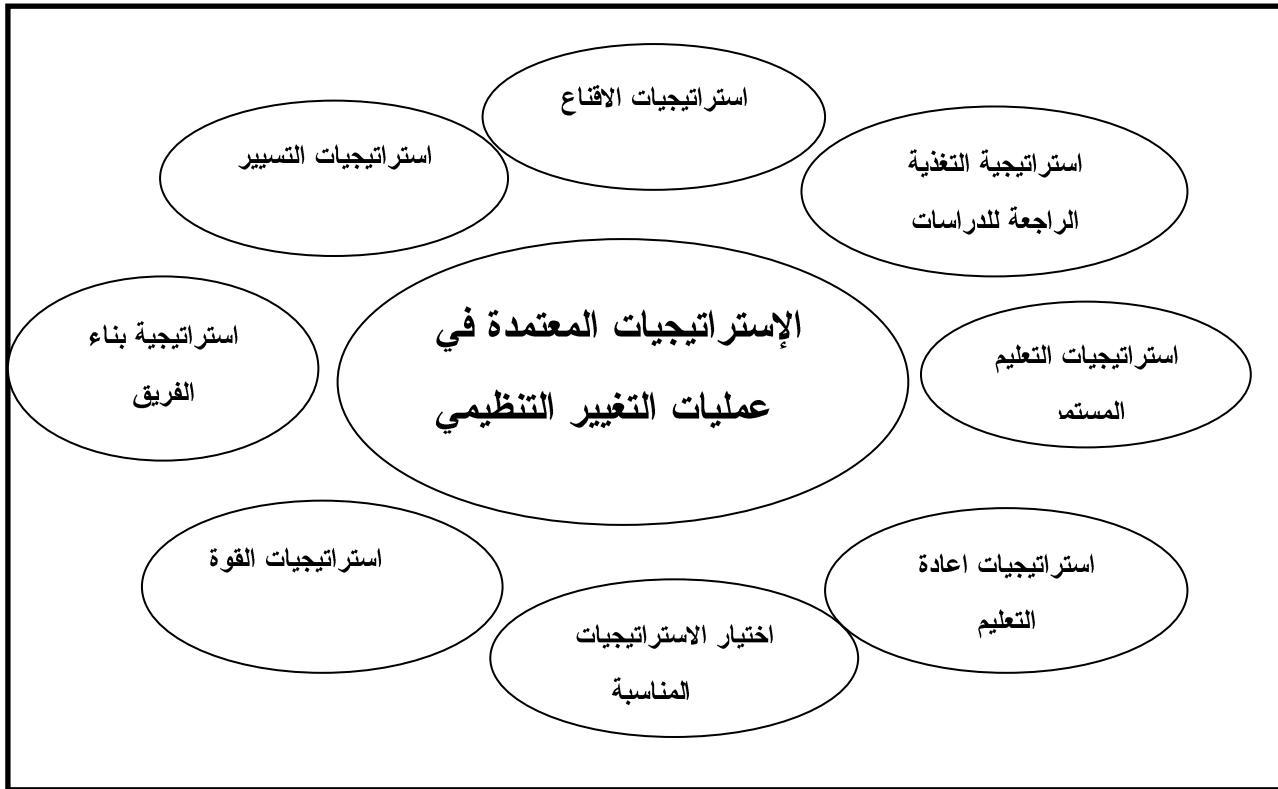
زيادة المرونة في عملية اتخاذ القرارات.

توسيع قاعدة المشاركة في السلطة وتفعيل المشاركة بين اعضاء الفرق.

- 7- استراتيجيات القوة: تقوم هذه الاستراتيجيات على استعمال العقوبات والقسر لضمان تنفيذ التغيير وإذعان الفرد للتغيير ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على درجة اعتماد المنظمة على الفرد أو المنظمة التي تفرض هذه الاستراتيجيات وبذلك فان توفر البدائل لتحقيق اهداف المؤسسة و يقلل من فاعلية استراتيجيات القوة ، وتستعمل استراتيجيات القوة بشكل خاص عندما تفشل المنظمة أو إحدى الوحدات التنظيمية فيها في ادراك الفجوة الادائية (ما تفعله وما يتوجب فعله) حيث تفشل في البدء بعملية التغيير المطلوب.
- 8- اختيار الاستراتيجيات المناسبة: أن الاختبار النهائي لنوع الاستراتيجيات والأساليب التي يتضمنها كل منها يعتمد على عاملين هما:

- نوع التغيير المطلوب.
- المرحلة المحددة في عملية التغيير

الشكل رقم (02) : الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي



من اعداد الباحث

ويوضح الجدول رقم (01) العلاقة بين نوع الاستراتيجية ونوع التغيير فكما يبين الجدول (01) فان هناك علاقة قوية بين نوع الاستراتيجيات ونوع التغيير المقترح فاستراتيجيات إعادة التعليم واستراتيجيات الاقتناع تعتبر الأكثر ملائمة عند التفكير بإدخال التغيرات التكنولوجية (تغيير في) التي تتطلب تغيير في الوسائل وليس الغايات ، واستراتيجيات القوة واستراتيجيات التسيير تعتبر الأكثر ملائمة عندما تتطلب التغيرات ادخال تغيير على الغايات (الاهداف) أو على كلا الاهداف والوسائل (تغيير تكيفي).

خامسا : أهداف التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي توجه اهتمامها وتؤثر وتستهدف السلوك التنظيمي ، وذلك بزيادة فاعلية التنظيم من خلال الرفع من قدرات الجماعات ، ويعتبر الاهتمام بالجوانب النفسية هدف للتغيير التنظيمي حيث يزيد من صحة التنظيم.

إنّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو أكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية ، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد ، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها. ان عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وانما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ، ومن اهداف التغيير التنظيمي ما يلي²³:

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- 1- التكيف مع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي .
- 2- تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرفع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصصة لانجاز أهدافها العامة.
- 3- تقوم المنظمة باختبار الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والأهداف التنظيمية لهم.
- 5- تنمية القدرة على الابتكار.
- 6- ازكاء الرغبة في تطوير والتحسين والارتقاء.²⁴
- 7- تحديد نقاط القوة و الضعف الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
- 8- تخطيط النمط الإداري التقليدي و تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- 9- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.
- 10- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو
- 11- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة
- 12- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- 13- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات للمنظمة .
- 14- تغيير سلوكيات العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغيرات .
- 15- زيادة ثقة الافراد بالمنظمة و ببعضهم البعض .
- 16- زيادة دافع الافراد في العمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.²⁵
- 17- دافعية ورضا عالية .
- 18- انخفاض نسب الشكاوي ضد المنظمة .

وبعد تحديد أهداف التغيير، يكون من المنطقي محاولة تحقيق الأهداف تطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد ادوار المشاركين في تطبيق استخدام الأدوات الخاصة للتغيير²⁷ .

يفيد القائمون بالتغيير أن يحددوا الأدوار التي سوف يلعبها المشاركون في التغيير ، وان يحددوا وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير مثل ما هي وظيفة العمال والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين ومستشاري المنظمة في أحداث عملية التغيير ؟ ، ومن منهم مسؤول عن جمع البيانات ، ومناقشة المشاكل وتحديدتها والتعرف على أدوات التغيير ، وتطبيقها ، ومتابعة الحل والتطبيق وغيرها ؟²⁸

إنّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التغيير و رفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية ، وهذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد ، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها ورؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها وإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة .

يعتبر تحديد أهداف التغيير في أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير تواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف ، نعم ان الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على ايجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة ومتكيفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديدها ، اذا أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الادارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير .

ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي وتحسين الدافعية وزيادة الابداعية والاتصالات المكثفة المفتوحة تتطلب مناهج مختلفة للتغيير وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع التغيير السلوكي المطلوب السد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع ، ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي اغفالها أو اهمالها درجة الاحاح وإمكانية تحقيق الأهداف.

المحور الثاني: النظريات التي تبحث في التغيير التنظيمي داخل المنظمة:

أ-نظرية الادارة العلمية : لقد أهتمت الادارة العلمية برفع انتاجية الأفراد داخل التنظيم وقد لاحظ تايلور ان تحقيق الزيادة في الانتاجية يحدده أمران :

1- جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه بالنسبة للأعمال الانتاجية داخل التنظيم .

2- تكاسل العمال في تأدية العمل بسب الميل الغريزي في الانسان ناحية الكسل من ناحية وعدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى ، ولمواجهة ضعف الانتاج الصناعي الأمريكي ، بسبب أساليب العمل الموروثة وغير المخططة ، التي تترك كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الانتاج ، قام فريدريك تايلور frederick taylor بادخال جملة من التغيرات على طرق وأساليب العمل ، كالتخصص ، تبسيط وتقسيم العمل ، إعادة ترتيب الحركات الذي يؤدي الى سرعة وسهولة في الأداء ، ويلاحظ بصفة عامة ان النظرية الادارة العلمية أكدت أهمية

التخطيط الإداري الذي يشمل أدق تفاصيل العمليات التي تؤدي داخل التنظيم ، وقد أدى هذا التخطيط الواعي والاختيار الدقيق للأفراد والتدريب المنظم إلى زيادات هائلة في الانتاج الصناعي .²⁹

ب-مدرسة العلاقات الانسانية : لقد دعت مدرسة العلاقات الانسانية الى اعتراف الادارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ، ودعت الى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية ، وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء ، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها ، لذلك فإنه يصبح لازما على الادارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين و أن تسعى الى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة للعاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم ، عند ذلك يشعر العاملون بانسانيتهم وكرامتهم ، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الانتاج والعطاء .³⁰

فتجارب العلاقات الانسانية في أوروبا وخاصة دراسة شركة Bata أثرت العوامل الاجتماعية على تحسين الانتاج فنجد دراسة Bardet في فرنسا وهي تغيير نمط الادارة الكلاسيكية وخلق التضامن بين العمال والادارة ، بحيث أن هناك أهمية للأوامر من الرئيس الى المرؤوس الا أنها لا يمكن أن تتم على خير وجه وبمجرد اعطاء جملة من الأوامر ، ويمكن حل المشكلة بتوحيد الجهود بين الرئيس والمرؤوسين لدراسة الموقف، وبذلك يصبح الأمر مستمدا من الموقف أو الظروف ذاتها وليس من الرئيس ومعنى ذلك أن المشاكل لا تحل عن طريق القوانين والتعليمات والهياكل الرسمية وكثرتها ووسائل الاكراه ، اذ لا بد من وجود الادارة الصادقة حتى يتمكن الفاعلين ان يحلوا المشاكل التنظيمية بشكل جماعي بل عن طريق المفاهيم الانسانية ، ومن هذا يمكن القول أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون ناجحا الا اذا كانت هنالك مرونة داخل المناخ التنظيمي بمعنى سيولة المعلومات والشفافية والتعاملات الانسانية بين الادارة كجماعة تملك الاشراف واعطاء الأوامر وبين المرؤوسين كجماعة تملك صلاحية تنفيذ أوامر الادارة .

ج-نظرية النظم :تنظر الى النظام بأنه وحدة متكاملة ونظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتكون من : مدخلات وعمليات ومخرجات ، حيث اهتمت بعلاقة المنظمة مع محيطها ، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه ،تؤثر فيه وتتأثر به ، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط ، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والاضطرابات ، وبالتالي شدة التعقيد .

وتعتبر نظرية النظم مهمة في المنظمة حيث تجبر المدراء على النظر الى المنظمة باعتبارها كلا متكاملا مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف .

د-نظرية الموقفية :ان الممارسات الادارية أو تنفيذ وظائف الادارة ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ في الاعتبار واقعيات الموقف الذي تمارس فيه الوظائف أو الأدوار وبما توحى من مبادئ وأساليب تحكم تطبيقها أو ممارستها ،³¹ وتسعى النظرية الموقفية الى العمل بمبدأ السبب والنتيجة بمعنى أن لكل ظاهرة أسباب تؤدي اليها ، فحسب هذه النظرية لا بد لهم من القيام بعملية التشخيص لوضعية المؤسسة وتحليل المشكلات التي تعترضها محاولة في ذلك استغلال الفرص التي تسمح بتقديم الحلول لهذه المشاكل ، فالمدير المعاصر هو من يعمل بالتفكير الموقفى أي العمل بالسلوك المناسب للموقف الذي يواجهه والذي بدوره يحدد فاعلية السلوك المنتهج .

يفرض التفكير الموقفي على العملية الادارية (التخطيط ، تنظيم ، قيادة ، الرقابة) الأخذ في الحسبان التغيرات البيئية والتي تقود الى تحديات تواجه المؤسسات ، فالإدارة الحديثة تنوم على التحليل المواقف واعتماد مبادئ التكيف من بينها : الهياكل التنظيمية والأساليب العلمية والتي تتناسب مع موقف المؤسسة .

الخاتمة :

نستخلص بعدما تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تختمها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي و التطورات التكنولوجية و الانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة ، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة والتقليد وعدم الانفتاح و كذا عدم تقبل الرأي الآخر أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المستمر ، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

كما أن المنظمات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية و تنظيمية وجدت من اجل تسهيل المعاملات داخل وخارج المنظمة، وبما أن المحيط الخارجي في تطور و تغير مستمر ، فلا بد على هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات وتتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات والفرص التي يقدمها المحيط الخارجي.

وحتى يتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل وواسع ، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي، تغيير سلوكيات الموظفين، أهداف وسياسات المنظمة، أساليب وطرق العمل، ثقافة المنظمة وكذا قيم واتجاهات الأفراد والجماعات

قائمة المراجع والهوامش

- 1- إبراهيم مصطفى وأحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار ، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص:668.
- 2- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان، دار صادر، المجلد الخامس، بدون سنة نشر، ص:3325.
- 3 -جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول +الثاني ، 2010 ، ص408
- 4 -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 21
- 5 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص343
- 6 محمد الصيرفي ، السلوك الاداري ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، ط 1 ، 2007 ، ص207
- 7 -جما الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص55
- 8 -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدارالجامعية طبع نشر توزيع ، مصر، 2001 ، 336

- 9 - محمد قاسم القروي - السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال) - دار وائل للنشر ، ط 5، 2009، عمان ، الأردن ، ص 361
- 10 - محمود سلمان العميان : مرجع السابق ، ص 350
- 11 - جمال الدين العويسات - السلوك التنظيمي والتطوير الاداري - دار همة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 85
- 12 - محمود سلمان العميان - مرجع السابق - ص 345
- 13 - محمود سلمان العميان - مرجع السابق - ص 345
- 14 - محمود سلمان العميان - مرجع السابق - ص 346
- 15 - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل - التطوير التنظيمي - دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 269
- 16 - محمود سلمان العميان - مرجع السابق - ص 347
- 17 - مصطفى كامل أبو العزم عطية - مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، ص 171
- 18 - أحمد ماهر - السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية ، 2003 ، ص 415
- 19 - صلاح الدين عبد الباقي - مرجع السابق - ص 172
- 20 - محمد قاسم القروي - مرجع سابق - ص 366
- 21 - فريد توفيق نصيرات - ادارة المستشفيات - دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 301
- 22 - فريد توفيق نصيرات - مرجع السابق - ص 324.325
- 23 - محمود سلمان العميان - مرجع السابق - ص 347
- 24 - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل - المرجع السابق - ص 275
- 25 - محمد الصيرفي - السلوك الاداري (العلاقات الانسانية) - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، 2007 ، الاسكندرية ، مصر ، ص 214
- 26 - دان كوهين - أسس التغيير التنظيمي : دليل عملي ميداني - أساليب وأدوات التغيير في المنظمات - الترجمة والتعريب : معتز سيد عبدالله ، دار النشر ايترك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 95
- 27 - عبد الباقي صلاح الدين - مبادئ السلوك التنظيمي - الدار الجامعية ، 2005 ، ص 440 .
- 28 - أحمد ماهر - مرجع سابق - ص 441
- 29 - زيد منير عبوي ، التنظيم الاداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 47
- 30 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 4 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 44
- 31 - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 50