

نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

The management system of the organizational change in modern organizations.

الدكتور : جوزة عبد الله

أستاذ محاضر – أ –

جامعة عمار ثليجي بالأغواط. قسم العلوم الإجتماعية. الجزائر.

الاختصاص : علم الاجتماع التنظيم والعمل.

a.abdallahdj@gmail.com

تاريخ الإرسال	تاريخ القبول
2019/02/11	2020/11/21

الملخص:

القيام بالتغيير داخل المنظمة يعني أن هناك فجوة بين المنظمة وبيئتها، وهذا يستوجب السعي الحثيث إلى تنشيط عملية التغيير التنظيمي لردم هذه الفجوة، وعدم القيام بذلك يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن المرغوب بين رسالة المنظمة وأهدافها وتطلعاتها من جهة، وعدم استطاعتها على التفوق على نظيراتها من المنظمات المنافسة لها من جهة أخرى.

كي ينجح التغيير التنظيمي هو بحاجة إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أجل تحمل المسؤولية وتحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

الكلمات المفتاحية: النظام ; الإدارة ; التغيير ; إدارة التغيير ; المنظمات المعاصرة.

Abstract :

The change, is considered as a feature in all times because, it has an important role in the organization's life ,its object is to increase the general and the private efficiency for the organization and the individuals too . The change has another roles which are the treatment of the errors ,the fulfilment of the objects that suit the internal and external requirements of the environment . The correct change comes from the intern not from extern; also, it doesn't mean the planning and the implementation only; but it should be able to provide the ideal environment that encourage learning, risk, and the change's practice

key words: the system ; the management ; the change; the organizational change; the modern organizations

المقدمة:

قبل أن نخوض في مسألة مفهوم التغيير، والأسباب الداعية إليه وطرق إدارة التغيير وغيرها من المسائل علينا أن نؤكد على نقطة جوهرية، والتي تتحدد في، هل التغيير التنظيمي هو التطوير التنظيمي؟.

دون الدخول في المتاهات الفلسفية والفكرية للمفهومين نقول أن معنى التغيير يقترب من معنى التطوير طالما أن الإنسان هو الذي يخطط ويتدخل لإحداثه ويحدد معالم الوضع الذي يراد الانتقال إليه باعتباره هو الأفضل من الحالة الراهنة. أما إذا كان التغيير يراد منه النكوص والرجوع أو يترتب عليه دون قصد تردي الأوضاع وإحداث الخلل والاضطراب فعندها يقترب من التخريب والهدم، وإن كان البعض يطرح مصطلح الهدم الخلاق الذي يراد منه القضاء على كل ما هو قديم وموروث كمرحلة لإقامة البديل الجديد والبدء من نقطة الصفر، لكن هؤلاء لا يدعون إلى تطبيق هذه الآلية في مجتمعاتهم بحجة أنها حديثة وعصرية ويرون أن تطبيقها ينبغي أن يقتصر على النظم العريقة ذات التراث والحضارة بحجة أن تمسكها بالماضي لن يسمح لها بالإفلات منه مالم تقطع الصلة به.

خلاصة القول في هذه النقطة أن التغيير الحقيقي الذي يقترب من التطوير التنظيمي هو الذي يستهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الفاعلية وزيادة القدرة على استحضار المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والأزمات، وزيادة القدرة على مواجهتها قبل وبعد حدوثها، أما مجرد الترقيع والترميم

أو إصلاح ما تقادم أو تعديل أو معالجة الأخطاء، وإن تمت بإرادة الإنسان، فإنها تظل جزئية وأنية وهذا ما يجعلها بعيدة عن التغيير التنظيمي وخصائصه الشمولية والديناميكية والمستقبلية التي أصبحت هي البديل الرئيسي الأنسب لمعيشة روح هذا العصر السريع التغيير.

يبقى الآن أن نحدد التساؤل الرئيسي:

✓ مادام التغيير ككل والتغيير التنظيمي مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات، ومادام كذلك أنه أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، فكيف السبيل إلى إحداثه وإدارته لجعله الوسيلة والغاية لتحقيق الميزة التنافسية للأفراد والجماعات والمجتمعات وكذلك للمنظمات؟

خدمة للسؤال وجب طرح الأسئلة الجزئية التالية:

✓ التغيير التنظيمي يحدث عن طريق الأفراد للأفراد، فالإنسان هو الوسيلة والغاية، فكيف نحدث فيه التغيير الصحيح والمقصود الذي يغير من حالته المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة؟

✓ التغيير التنظيمي الناجح هو الذي يأتي من الداخل وليس من الخارج، فكيف لنا أن نجعل الفعل الإداري للمديرين هو الذي يؤدي إلى التغيير وأن يبدأ بهم قبل غيرهم؟

✓ التغيير التنظيمي كي ينجح كذلك هو بحاجة إلى التخطيط والإدارة، فكيف السبيل إلى توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين؟

فرضية الدراسة:

✓ أحداث وإدارة التغيير التنظيمي يستوجب وجود جملة من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية لإنجازه الشكل المطلوب والمقصود.

الأهمية العلمية من دراسة هذا الموضوع هو الوقوف على النقاط الآتية:

✓ التغيير ككل والتغيير التنظيمي مسألة ذاتية مصداقاً لقول الله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له و ما لهم من دونه من وال" (الرعد الآية 11) .

✓ عدم التعامل مع التغيير كأمر حتمي، أو العمل على تهميشه يعني ذلك الذوبان والتلاشي.

✓ القدرة على التغيير والتكيف معه في ظل المنافسة القائمة اليوم يعد أحد عناصر استدامة الميزة التنافسية للأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات.

منهجية البحث:

سيتم خلال هذه الدراسة الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية لاستخلاص النتائج.

لنبدأ أولاً ب:

1- مفهوم التغيير التنظيمي :

ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه (استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف إحداث توازن المنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية لها بهدف الاستمرار). (1) يعرف كذلك على أنه (نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها والتكيف مع البيئة الداخلية أو الخارجية). (2).

ويعرف كذلك على أنه (تعديل منظمة ما بهدف زيادة فاعليتها).

من خلال التعريفات السابقة وغيرها كثير يمكن التوصل إلى تعريف شامل لعملية التغيير التنظيمي على أنها : (تعني التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة).

2- أما مفهوم إدارة التغيير التنظيمي فيقصد بها الآتي :

تعرف على أنها (الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت ممكن وأقل جهد). وتعرف كذلك على أنها (عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها، في بعض أهداف المنظمة وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الامكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء المنظمة وتحقيق كفاءتها).

وتعرف كذلك على أنها (طريقة إدارة المنظمة للتغيير والقوى الدافعة له). كذلك تعرف على أنها (عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل المنظمة). (3).

- يستخلص من التعريفات السابقة حول مفهوم إدارة التغيير الآتي :
- ✓ أنه لا يحدث عشوائي، ولا يحدث بمعزل عن الأفراد.
 - ✓ دور المديرين في إحداث التغيير وإدارته، لا يتوقف عند التخطيط بل يمتد إلى توفيرهم البيئة المناسبة على إحداث ذلك.
 - ✓ إن التغيير وإدارته عملية مستمرة، مبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد على مشاركة العاملين في الإدارة.
 - ومنه نستخلص كذلك أن القيام بإدارة التغيير يهدف إلى تحقيق جملة من الغايات:
 - ✓ زيادة قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
 - ✓ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية.
 - ✓ الكشف عن الصراعات وإدارتها والتعامل معها بما يخدم أهداف ومصلحة المنظمة والعاملين بداخلها.
 - ✓ ترشيد النفقات..... وغيرها كثير.

3- لماذا يحدث التغيير، أو بالأحرى ماهي العوامل المسؤولة على إحداثه؟.

تتعدد العوامل والمتغيرات الدافعة للتغيير التنظيمي، كما تتداخل القوى الفاعلة في إحداثه والتي يكون التغيير استجابة لواحدة منها أو لجميعها معا.

3-1 متغيرات محلية محفزة على التغيير التنظيمي، (تنظيمية، و اجتماعية) والتي تتمثل

في:

- التغييرات السياسية الجذرية في النظم أو القيادات.
- التغييرات التشريعية في النظم واللوائح والقيم والمطالب.
- إقرار استراتيجيات ورؤى مستقبلية على مستوى المنظمات.
- ضغوط المجتمع المدني أو الانتقادات النقابية والجماعات المصلحية .
- أزمات اقتصادية أو فضائح فساد أو فشل قيادات ما.

3-2 متغيرات دولية والتي تتحدد في:

- التنافس بين المنظمات الاقليمية والدولية على التميز.
- الضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية على المنظمات المحلية .
- العولمة وما تفرزه من تحديات وما تقره من اتفاقيات.
- الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والشبكة الرقمية .(4).

4- أما عن مراحل التغيير التنظيمي فتحدد في :

على الرغم من عدم وجود اتفاق شبه تام حولها على اعتبار أن البعض يدرجها في المراحل الآتية:

- 4-1- مرحلة الإدراك : والتي يتم خلالها إدراك مصادر التغيير.
 - 4-2- مرحلة التخطيط والتحليل : والتي يتم خلالها التطرق لكيفية التعامل مع التغيير.
 - 4-3- مرحلة تحديد أهداف التغيير: والتي خلالها يتم التطرق إلى ما يجب عمله.
 - 4-4- مرحلة تحقيق التغيير: والتي خلالها يتم وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
 - 4-5- مرحلة التقييم : والتي يتم خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير.
- وبالعوض الآخر يحددها في الآتي :
- المرحلة الأولى مرحلة تشخيص المشكلة : والتي تتحدد في:
- ✓ التأكد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - ✓ عدم قدرتها على توزيع الموارد والمهام على الموظفين.
 - ✓ وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع الأهداف المعلنة.
 - ✓ نوعية الهيكل التنظيمي قد لا يتماشى مع طبيعة الأهداف (مركزي أو غير مركزي).
 - ✓ وجود صراعات لا يمكن تجنبها...
- المرحلة الثانية : مرحلة تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير: من خلال الفصل في طريقة المعالجة:
- ✓ هل من خلال الأخذ بالأسلوب الإنساني في التعاطي مع متطلبات المشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.

✓ أو من خلال الأخذ بالأسلوب الفني، الذي يفترض ضرورة إحداث توافق بين المتطلبات الفنية للعمل مع المتطلبات الإنسانية للعمل، والذي يتحدد في: تحليل الأدوار، إثارة المشاعر، بناء جماعات العمل، إعادة التصميم الوظيفي والهيكل للمنظمة....

المرحلة الثالثة : مرحلة تقويم النتائج : من خلال التحقق من:

✓ زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.

✓ مستوى الرضا الوظيفي.

✓ قياس مؤشرات الربحية.

✓ تكاليف معدل دوران العمل.

✓ درجة الروح المعنوية....

والبعض الآخر يحددها في المراحل الآتية : والتي تحظى بنوع من التوافق والتي تتحدد

في:

المرحلة الأولى : والتي تتحدد في معرفة مصادر التغيير:

✓ والذي قد تكون في بيئة المنظمة الخارجية (تغيير في هيكل السوق، تغيير

في نوع التكنولوجيا، تغييرات سياسية أو قانونية أو غيرها كثير مما يوجد في المحيط الخارجي للمنظمة).

✓ وقد يكون مصدر التغيير داخلي يتحدد في (هيكل المنظمة، علاقات السلطة

والاتصال، نمط القيادة...).

المرحلة الثانية : والتي تتحدد في تقدير الحاجة إلى التغيير: من خلال:

✓ تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه

بعد إحداث التغيير.

المرحلة الثالثة : والتي تتحدد في تشخيص مشكلات المنظمة : من خلال:

✓ الوقوف على أساليب العمل.

✓ التكنولوجيا المستخدمة.

✓ نسب الغياب.

✓ دوران العمل... وغيرها.

المرحلة الرابعة : والتي تتحدد في التغلب على مقاومة التغيير: من خلال:

- ✓ الوقوف على أسباب المقاومة، والتي يمكن أن تتحدد في:
 - الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية.
 - سوء فهم آثار التغيير.
 - إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أُجبروا على التغيير....
- المرحلة الخامسة : والتي تتحدد في تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: والتي تتحدد في:
 - ✓ توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- المرحلة السادسة : والتي تتحدد في وضع استراتيجيات التغيير: من خلال:
 - ✓ الأخذ بالاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال:

- إعادة تصميم الوظائف.
- إعادة وصف الأعمال.
- تغيير الصلاحيات والمسؤوليات.
- تعديل أساليب الإنتاج.
- تدريب القوى البشرية أثناء العمل.
- تنمية فرق العمل.
- التوظيف الجديد إذا استلزم الأمر ذلك...

- المرحلة السابعة : تنفيذ الخطة خلال فترة معينة : من خلال:
 - ✓ تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.
- المرحلة الثامنة : والتي تتحدد في تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها : من خلال:

- ✓ مقارنة النتائج بالتصاميم.(5).

5- طرق إحداث التغيير:

تتعدد الطرق والمداخل التي تعتمد في إحداث التغيير لجعل المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع مختلف الظروف والاستجابة لها، ناهيك عن تفعيلها وتمكينها من النهوض بالأهداف بكفاءة وفعالية.

في الحين نستعرض بعض الطرق التي يمكن الاستناد عليها في إحداث التغيير:

5-1- نموذج " كيرت لوين " : والذي يرى أن عملية التغيير تحدث عبر ثلاث مراحل

متعاقبة:

المرحلة الأولى مرحلة الاذابة : خلاها تسعى القيادة إلى:

- التحرر من الممارسات القيادية التقليدية.
 - العمل على تهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته، من أجل امتصاص المعارضة واحتوائها.
- المرحلة الثانية مرحلة التدخل للتغيير: من خلال:

- إحلال الأفكار الجديدة وطرائق العمل البديلة محل تلك التي تم استبعادها.
- من خلال المتابعة والعناية الدقيقة وتوظيف المعرفة السيكلوجية والاجتماعية، سواء في الإقناع أو التدريب على السلوكيات الجديدة.
- أو على استخدام طرائق الاتصال الجديدة.

المرحلة الثالثة إقرار وتثبيت الجديد : لتعود المنظمة إلى حالة الاستقرار من خلال:

- التوفيق بين رواد التغيير وحماته وبين المعارضين له والتوصل إلى الحلول الوسطية والمعتدلة.
- متابعة النتائج الإيجابية المحققة وإقرار ما انتهت إليه عملية التغيير.(6).

5-2- نموذج " سكوت وجيف " : يربا أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي لهم،

فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحداها وتغيير الأفراد عندهما يمر بمراحل أربع: الانكار، المقاومة، الاستطلاع، الالتزام. ولكل مرحلة خصوصياتها لذلك يركزان على نمط شخصية الأفراد وعلى قدراتهم في التحسس واستشعار المخاطر، لذلك يطرحان المنطلقات الآتية:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير مطلوباً.
- اشراف الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد الفذ والتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الإتجاهات والمشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.

- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات.
- الاحتفاء بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.(7).

5-3- نموذج " ويلفرد كروجر " : الجبل الثلجي : شبه المنظمة بجبل الجليد الذي يظهر

جزئه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل الأهداف، التقنيات، السياسات، الهياكل والموارد المادية والمالية، فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمات والمتضمن الأحاسيس، الإتجاهات، المشاعر، القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية.

يقسم جبله إلى ثلاث مستويات ولكل مستوى عناصره الثلاثة الفرعية:

المستوى الأول : يضم الجزء الظاهر من الجبل والذي بدوره يضم الوقت، الكلفة والجودة.

المستوى الثاني : يضم جزء ظاهر وجزء خفي من الجبل والذي يضم المناصرين

والمعارضين للتغيير.

المستوى الثالث : يضم الجزء الخفي من الجبل والذي يضم القوة والنفوذ والقيم والمعتقدات

يرى " كروجر " أن للقيادة مسؤولية مباشرة للتعامل مع هذا التغيير، وتعاملها مع التغيير

في الجزء الخفي يحتاج إلى ما يسمى بالقوة الناعمة حين يشمل التغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات، عكس تعاملها مع الجزء الظاهر المكشوف الذي يكون عن طريق الشفافية والعلنية،(8).

المستخلص من هذه النماذج وغيرها كثير، أن التغيير الموجه بنماذج سلوكية يكون أكثر

فاعلية من التغيير الموجه بنصوص قانونية وبذلك فهذه النماذج لكي تنجح عليها أن تتوفر على جملة من المستلزمات، أهمها:

❖ وجود قيادات تحويلية قادرة على إدارة التغيير ومقاومته .

❖ تهيئة الظروف لاحتضان هذا التغيير.

❖ القيام بإعداد الكوادر البشرية من خلال تنمية مهاراتها، واستشراف حاجاتها

كي تكون أكثر فاعلية في احتضان كل تغيير.

❖ الاعتراف بوجود مقاومة للتغيير وتقبلها والتعامل معها بعقلانية وواقعية أقل

خطرا من تجاهلها واجتثاثها.

غياب هذه المستلزمات يولد مقاومة لعملية التغيير والتي ينظر لها على أنها عبارة عن سلوك موجه لتحقيق هدف أو غرض معين.

تنتج هذه المقاومة من توفر العديد من الأسباب :

- على صعيد الإدارة : ضعف تجارب المدراء مع التغيير والتجديد .
- على صعيد العاملين : الخوف من الخسارة والتي تتمثل في فقدان الأمن الوظيفي، فالفرد لا يملك السيطرة على مستقبله ولا على موقعه في المنظمة مما يترجم إلى الخوف من المجهول، أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطر مواجهته، أو الخوف من الفشل في التكيف معه وعدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير .
- أو لتضارب المصالح بين الإدارة والعاملين .
- أو لنقص البيانات وأحيانا عدم توفرها بصورة كافية عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره على الأطراف المتأثرة بالتغيير وعلى أعمالهم وعلاقاتهم الإجتماعية .
- و أيضا لأسباب أخرى يمكن ايجازها في :

- الاعتقاد أن الوضع الحالي أفضل من الوضع المتوقع بعد التغيير .
- الخوف من ضياع ما تحصل عليه الفرد من معارف ومهارات في مجال معين .

و لتفادي مثل هذه المواقف الغير متوقعة أثناء الشروع في عملية التغيير وجب التفكير في طرق إدارة التغيير والتي يمكن تلخيصها في الآتي :

تبني وسيلة اتصال فعالة: تضمن:

❖ اقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم، بمعنى أن يصبح العاملين مؤيدين للتغيير، ومدافعين عنه وليسوا مجرد متفرجين أو محايدين عنه. وكذلك يساهم في التغلب على المقاومين له من خلال تنشيط عمليات التفاوض المبنية على الحوار والنقاش بقصد بلوغ اتفاق لإحداث التغيير، وكذلك من خلال الدعم والمساندة عن طريق تقديم المؤازرة الإجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات التغيير .

❖ التعاون : من خلال العمل على إشراك العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم بها عن طريق استمالتهم وتزويدهم بالمعلومات بالصورة اللازمة حول عملية التغيير من خلال (أسبابها، أهدافها). وإشراكهم في عمليات تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وكذلك من خلال تدريبهم ليس فقط في الجانب الفني، ولكن أيضا من حيث

الاتجاهات والمهارات السلوكية، وكذلك توفير الرؤساء القادرين على حمل هؤلاء العاملين على التكيف والتعامل مع الوضع الجديد الذي تفرضه عملية التغيير.

❖ الاكراه: من خلال استخدام القوة أو السلطة لإجبار الآخرين على قبول

التغيير. (9).

إلا أن الأکید من كل ما سبق أن اللجوء إلى عملية الاتصال خلال كافة مراحل برامج التغيير التنظيمي من تشخيص وصياغة وتطبيق أمر هام، ويتوجب على المنظمة الإهتمام به لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، لأن الاتصال وظيفه إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، وهو يعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة.

6- يبقى الآن أن نلقي نظرة حول المساهمات الفكرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

تزرخ أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات طفيفة وسطحية ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع، إلا أنها الكل ساهمت في إيجاد العديد من الحلول بشكل أو بآخر في زيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة.

لا أحد ينكر مساهمات المدارس الإدارية الكلاسيكية في التنظير لعملية التغيير التنظيمي، إلا أن ما ستقدمه المدارس الحديثة لاحقاً قد ساهم بشكل كبير في إعطاء مفهوم مغاير لما ركزت عليه المدارس الكلاسيكية لهذا المفهوم وهذا ما سنراه في استعراض مختلف تلك المدارس قديمها وحديثها.

6-1 مرحلة الفكر الكلاسيكي: وهي تمتد كما يعلم الجميع بين 1900-1927

المنتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار الفكر الكلاسيكي سيرى أنها شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية ترتبت نتيجة لظهور مشكلات إدارية حالت دون الزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية في مستوى أداء العاملين. فكان بذلك التركيز منصبا في التغيير التنظيمي على جهة واحدة هي الإنتاجية دون إعطاء أهمية لمفهوم البعد الإنساني، وهذا ما نلمسه في اهتمام الإدارة العلمية لـ " فريديريك تاييلور " وكذلك في اهتمام المدرسة البيروقراطية لـ " ماكس فيبر ".... ثم ما لبث أن تطور الإهتمام في مرحلة لاحقة بمتغيرات جديدة، خاصة ما أدخلته المدرسة الإنسانية، التي أحدثت تغييرا في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا خلال تلك المرحلة، وذلك من خلال

الإهتمام بالجانب الإنساني والاهتمام كذلك بالجانب الفني، كما أثبتت هذه المدرسة بأن الإهتمام بالعنصر الإنساني يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية.

1-1-6 الإدارة العلمية لـ " فريديريك تاييلور " : كان تركيز " تاييلور " منصب على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر، وأيضا إيجاد الطرق المثالية للقيام بالأعمال. هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية " لتاييلور " في إحداث التغيير التنظيمي وبذلك يرى أن تطبيقها يساهم في زيادة إنتاجية العامل.

2-1-6 المدرسة البيروقراطية لـ " ماكس فيبر " : انصب تركيز " فيبر " حول وضع جملة من المبادئ التي تؤسس لنموذجه البيروقراطي الذي يراه السبيل الأمثل لزيادة فعالية المنظمة من خلال ما أساه من مبادئ والتي تتحدد في: تقسيم العمل وتبسيطه، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية... ويعتقد أن نظامه البيروقراطي نظام إداري فعال.

3-1-6 المدرسة العلاقات الإنسانية : لقد سارع رواد هذه المدرسة إلى تقديم الحلول للمشكلات الإدارية التي يرون أن جهود كل من " تاييلور " و " فيبر " قد فشلت في إيجاد حلول لها، وقد استمرت جهودهم بين 1927-1950 حاولوا خلاها التأكيد على الجوانب الإنسانية التي قد تم إهمالها من قبل الإدارة العلمية والبيروقراطية مسؤولة على زيادة الإنتاج تماما أو أكثر من تلك الافتراضات التي وضعها كل من " تاييلور " و " فيبر " .

بذلك قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية أفكار جديدة لمفهوم التغيير التنظيمي، إذ توصلت أن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين يساهم بدرجة عالية في زيادة إنتاجيتهم، واستخلصت مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورتها. وخالصة هذه المفاهيم أن الانسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية، كما أبرزت هذه المدرسة أن هناك عوامل أخرى تعمل كذلك على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة، القيادة، الدوافع، ونظام الاتصال، لأنها في تظاها تساهم في تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين ويكون لها الأثر البالغ في تحقيق إنتاجية أعلى للفرد والمنظمة.

2-6 مرحلة الفكر الحديث :

6-2-1 مدرسة النظم : الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على نظام النظم الذي تراه على أنه وحدة مركبة، تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. بموجب هذه الفكرة فإن المنظمة التي هي عبارة عن نظام مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة والتي تتواجد في بيئة خارجية تحصل منها على مواردها أو مدخلاتها، والتي تقوم بتصريفها لها على شكل مخرجات (سلع وخدمات)، عليها أن تدرك أساليب التفاعل الجيد معها من أجل القيام بنفسها والاستمرار بداخلها.

تبعاً لذلك نجد أن المدرسة قدمت مفهوماً جديداً للتغيير التنظيمي يتحدد في:

- ❖ قدمت هذه المدرسة أداة تحليلية جديدة وفعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
- ❖ أعطت هذه المدرسة معنى جديداً للبيئة الخارجية بأطرافه المختلفة وكيف لها أن تؤثر على نشاط المنظمة، وبذلك جعلت من المنظمة نظاماً مفتوحاً.
- ❖ أعطت مفهوماً آخر للتغيير من خلال تركيزها على عنصر التكامل والترابط بين الأجزاء والعناصر المكونة للمنظمة، لأن بتحقيقه يساهم في نجاح المنظمة وبغيابه يظهر ويحدث الخلل والنقص وبالتالي يتأثر نشاط المنظمة.(10).

6-2-2 مدخل إدارة الجودة : تعد إدارة الجودة الشاملة منهج حديث لنقل المنظمة من

أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط التفكير الأكثر مرونة وملائمة مع متطلبات العصر، وتستند هذه النظرية إلى جملة من المبادئ تغاير مبادئ الإدارة التقليدية على اختلاف توجهاتها والتي تتحدد في الآتي:

- ❖ الإدارة التقليدية تتحدد مبادئها في الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء، العمل الفردي، التحسين في الجودة وقت الحاجة، جمود سياسات وإجراءات العمل، تكفي بحفظ البيانات دون معالجتها، الإهتمام بالعميل الخارجي دون الداخلي.
- ❖ في إدارة الجودة الشاملة الأمر يختلف تماماً حيث تتحدد مبادئها في : الرقابة الذاتية، العمل الجماعي وروح الفريق والتحسين المستمر للجودة، مرونة إجراءات وسياسات العمل، تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية، الإهتمام بكل من العميل الداخلي والخارجي بنفس الدرجة.

إن المنظمات حسب هذا المدخل التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل لهذه العناصر أو المبادئ ستضمن تحقيق أهدافها، على اعتبار أن المنهج الإداري الذي تقترحه منهج إداري متقدم يتطلع إلى التحسين المستمر والشامل، من خلال دعوته الصريحة إلى تبني الأساليب الجديدة التي تقدم مستويات عالية من الجودة في السلع أو الخدمات لمواكبة تطلعات وحاجيات المستهلكين، إذ هو يركز على مساهمة العاملين، عبر تحريك مواهبهم وقدراتهم، فالهدف هو رضا الموظف ومتلقي الخدمة على حد سواء.(11).

النتائج المستخلصة :

- ✓ إن قدرة المنظمة على التكيف والتغير المستمر، يتوقف على:
- ✓ قدرتها في إحداث التناسق المستمر بين أوضاعها والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة.
- ✓ قدرتها على أن تتوقع التغيير دائما وتعمل على الوفاء بمستلزماته.
- ✓ فضلا على قدرتها عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عالية، بهدف التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغيرات مستمرة وغير روتينية.

المصادر و المراجع المعتمدة :

- (1) العيشاوي إبراهيم أحلام، تصميم نظام CAPP لإسناد عملية الأعمال، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003، ص، 17.
- (2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ب ت، ص، 356.
- (3) رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسة التربوية، ط1، عمان، دار الثقافة، 2011، ص، 66.
- (4) عامر خضر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ب ت، ص، 8 .
- (5) ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص، 55.
- (6) عامر خضر الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص، 11.
- (7) عامر خضر الكبيسي ، نفس المرجع، ص، 15.
- (8) عامر خضر الكبيسي ، نفس المرجع، ص، 19.
- (9) سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2008، ص - ص، 84 - 86.
- (10) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ب، ن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص - ص، 120 - 122.
- (11) شوقي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2011، ص، 22.