

التغيير التنظيمي:

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرفه 1993 Griffin أنه التحول الجوهري أو الجزئي أو الكلي في المنظمة، وقد يظهر على شكل تغيير في جداول العمل والمستويات التنفيذية ونطاق الإشراف وتغيير الآلات والمعدات وأساليب الإنتاج وإعادة تصميم البناء التنظيمي والتغيير في العاملين.

يعرفه 2004 Jones بأنه عبارة عن تحرك في المنظمة من الوضع الحالي، إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفاعلية.

يعرفه 2003 Robbiens أن التغيير هو عمل الأشياء بشل مختلف، وهو انتقال المنظمة من وضعها الحالي، بشكل مخطط إلى وضع أفضل مستقبلا.

تاريخ نشأة التغيير التنظيمي:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي والكتابة حوله والاهتمام به، ودراسته، غير موجود في أي من الجامعات والمعاهد التي تدرس إدارة الأعمال والإدارة العامة في أمريكا حتى وقت ليس بالبعيد، حيث لم تبدأ نشأة وبزوغ التغيير التنظيمي كأحد مجالات الدراسة والتطبيق إلا في الأربعينيات من هذا القرن تقريبا، ومن أهم المصادر التي ارتكز عليها التغيير التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن ثلاثة مصادر وهي:

- حركة التدريب المعلمي Laboratory training movement LTM:

- بحوث المسح وأساليب الاسترجاع:

- جهود كيرت لوين Kurt Lewin:

ومن أهم اسهاماته التي فرضت نفسها في هذا الموضوع نموذجان هما:

النموذج الأول: مراحل عملية التغيير

من خلال هذا النموذج يعتبر أول من نظر للتغيير التنظيمي نظرة كلية وليس جزئية وعملية التغيير حسبه تمر بثلاث مراحل:

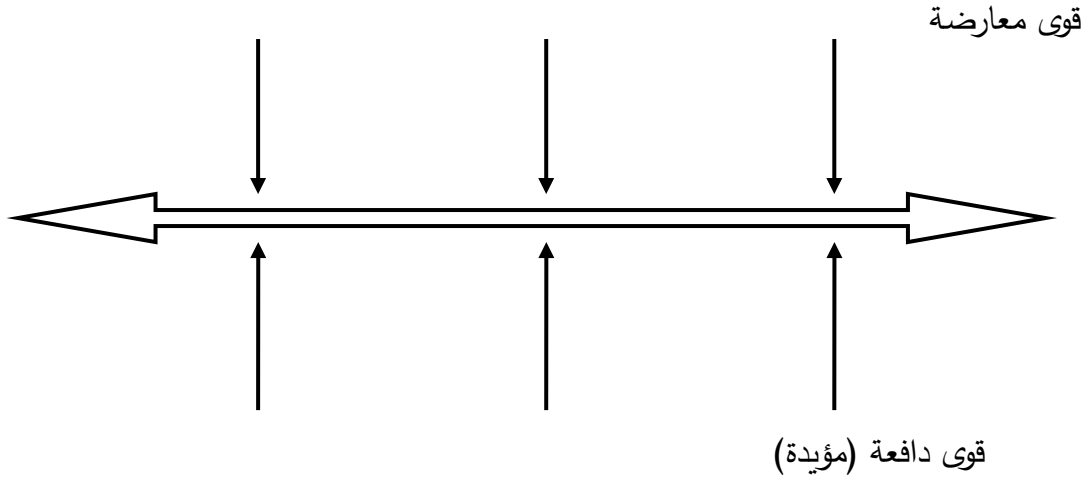
- مرحلة إزالة الجمود الراهن Unfreezing

- مرحلة التغيير changing

- مرحلة إعادة الجمود rejfreezing

- النموذج الثاني: تحليل مجال القوى

يتناول هذا النموذج تحليلاً هاماً أسماه القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير



نموذج تحليل مجال القوى (مجد، المحمدي القاضي، 2000، ص 43).

في المرحلة الراهنة:

رغم أن تاريخ نشأة التغيير التنظيمي يعتبر حديث نسبياً، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة له تتزايد بصورة كبيرة،

لكن رغم هذا لا يزال هذا الحقل يعاني من عدم التحديد وسوء الفهم، إذ نكاد لحد الآن لا نجد نظرية واحدة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في فهم ودراسة وتطبيق التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي وعلاقته ببعض المصطلحات القريبة:

التغيير والتغير: بالرغم من أنه يوجد من يعتبر أن التغير والتغيير التنظيمي، لكن يوجد بينهما اختلافات بعضها واضحة والبعض الآخر غير ظاهرة، نحاول إيجازها في:

يعتبر التغيير رد فعل لظروف أو وضع معين خلال مدة زمنية، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدرّوس ومرغوب فيه

التغيير والتطوير: التطوير التنظيمي حسب ويندل فرينش Wendell french أنه هو الجهد البعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها ويرى وارن بينيز Worn bennis أنه هو استجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي،

فمن خلال هذه المحددات لكل من التغيير والتطوير يتبين لنا أنهما متقاربين من حيث الأهداف والغايات ومختلفين من حيث الوسائل والآليات، فالتطوير يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة، ونجد التغيير يشمل أيضا المشاعر والأحاسيس وكل ما يتعلق بالأفراد

التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي تحول من وضع معين عما كان عليه قبل، قد يكون من حيث الشكل- النوعية- الحالة، أما إدارة التغيير فهي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

وفي إدارة التغيير يكون فيها استعداد مسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية- قانونية- مادية- زمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من واقع حالي لواقع مستقبلي منشود. (سمير، عباس، 2012، ص 255).

أهداف التغيير التنظيمي:

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

أنواع التغيير التنظيمي:

التغيير المخطط Planned:

وهو عبارة عن فعل نابع من المنظمة ذاتها، وهي صاحبة القرار في إجراءاته،

التغيير غير المخطط - العشوائي:

وهو على العكس من التغيير المخطط وهو تغيير عشوائي وأسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات والأزمات

أسس ومبادئ التغيير التنظيمي:

تمثل المبادئ والأسس التي تحكم التغيير موجز مهمة في توجيه المنظمة وتتمثل في:

- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي أو الخارجي
- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة (النظام) أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل
- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير،

- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه،

القوى الدافعة للتغيير التنظيمي:

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

القوى الداخلية يقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية التي تحيط بالمنظمة