

المحاضرة السابعة: التغير التنظيمي

تمهيد: التغير التنظيمي هو انتقال المنشأة من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية والذي يعرفه **عبد الرزاق جلي** بما يأتي.

" التغير التنظيمي هو اختلاف حجم المنظمة من وقت إلى آخر وتباين بنائها عبر الزمن وتغير أهدافها ووظائفها، وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتتباين أهدافهم وخصائصهم، وأساليب الاتصال وأنساقه، وتتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل، وقد تبدل المنظمة أهدافها بأهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها". وتتطلب هذه العملية سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين تنتج من تعديل السلوكيات السابقة لأن كل تغير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية مختلفة أو تطبيق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع الفاعلين لتبني أنماذ سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم البعض لأنه من دونهم يمكن أن تفشل هذه العملية وتنحرف عن أهدافها المسطرة.

1/تعريف التغير التنظيمي:

التغير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطويرها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية ، ويمكن أن يكون التغير شاملا بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياتها وثقافتها وجانبها السيكو_اجتماعي أو جزئيا يخص جانبا معينا منها.

2/عوامل التغير التنظيمي:

يظهر التغير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأن البيئة نسقا مفتوحا تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي:

_ هيكل المنشأة وبنيتها وتغير أهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلا يتلزم كبر الحجم مع انخفاض مستوى اشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الاحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والانسانية. فالبحث عن تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والابداع وايجاد

الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.

_الفاعلون داخل المنشأة:

يسهم الفاعلون داخل المنشأة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغير، فمثلا هناك من يحال على التقاعد وآخرون تنتهي مهامهم وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم/ وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنشأة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها.

_المنتوج وطريقة العمل:

يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد يشمل التغير كذلك صيرورة الانتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

_البيئة الخارجية:

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تتمثل خاصة في تنظيم الحكومة (تدخلها) لهذه الاعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الاجنبية، كما أن التطور التكنولوجي الذي يمس المنشآت في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الانتاجية لكنه يؤدي إلى تقليص حجم العمل الاضافي، ويتطلب مؤهلات جديدة، الشيء الذي يدفع بالمنشأة إلى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف ايداع عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.

3/مراحل التغير التنظيمي:

تعد كثير من الدراسات التغير كصيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أفضل، لكن كورت لوين (K.Lewin) يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية :

أ. مرحلة التحلل من القديم والتعبئة. Unfreezing-le dégel.

ب. مرحلة التغير. Changing-le changement.

ت. مرحلة تثبيت التغير وتعزيزه Refrezzing-la consolidation

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية للمنشأة من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغير الذي يتخذ قرار إحداثه في هذه المرحلة يومكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءا منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغير والقيام بعمليات تنفيذه، وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة، وذلك بربط الحوافز بتغير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة، وقد أوضح كورت لوين أن هذه المراحل الثلاث مهمة وضرورية لكل تغير، وتعد المرحلة الأخيرة من أصعبها وتحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على انجازه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحيانا، أو الترهيب الصريح والضمني ان تطلب الامر ذلك أحيانا اخرى.