

الفصل الثالث:**إدارة التغيير****مفهوم التغيير:**

- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف FRESH التغيير 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 .
- عرف BENNIS التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .

مفهوم إدارة التغيير :

- عرف RECARDO ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .
- يرى TUSHMAN ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- عرف بنيس BENNIS ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعاش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

اهداف التغيير:

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- ٢- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- ٤- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
- ٥- الكشف عن الصراع وإرادته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- ٧- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

أسباب التغيير في المنظمة :

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

- ١- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة تغيير ظروف السوق
 - ٢- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة
 - ٣- الاسباب الاجتماعية: النزاعات ، الآفات الاجتماعية .
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من اهمها:
- ١- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
 - ٢- الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
 - ٣- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة
 - ٤- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
 - ٥- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - ٦- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
 - ٧- زيادة قيمة المنظمة في السوق
 - ٨- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج .

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة:

- ١- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ القرارات ، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية .

أهمية التغيير:

- ١- أهمية التغيير للموظفين : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف
- ٢- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر
- ٣- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة .

مجالات التغيير:**المجال التكنولوجي :**

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية ، والاتمة ، لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .

المجال التنظيمي :

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

المجال الانساني :

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعية علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
 - ✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
 - ✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

مجال طرق العمل :

- يتضمن هذا المجال :
- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه ، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية او كليهما .
- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / أحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار / التدريب / تغيير افكار ، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	أحداث انشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق : درجة المقاومة والتغيير منخفضة.

- ١- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير
- ٢- قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الأطراف المشاركة واهدافها
- ٣- تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ، كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية .
- استراتيجية المشاركة المركزة :** درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين ، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
- استراتيجية الإقناع :** درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبول من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشود .
- استراتيجية الإجبار :** درجة المقاومة والتغيير عالية تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا .

مقاومة التغيير:

اسباب مقاومة التغيير :

- ١- التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- ٢- عدم وضوح أهداف التغيير
- ٣- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ٤- عدم مشاركة الافراد بالتغيير
- ٥- عدم توافر الثقة بالقائمين على التغيير
- ٦- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل
- ٧- ارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير ، او من المجهول
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية
- ٩- السرعة الشديدة في التغيير
- ١٠- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
- ١١- التوقيت سيئ للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

استراتيجية التعليم والاتصال:

- ١- تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته

- ٢ - كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير
- ٣ - اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير
- ٤ - من ايجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- ٥ - من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

استراتيجية المشاركة والاندماج:

- ١ - تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- ٢ - تستخدم عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة
- ٣ - ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ٤ - سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا

استراتيجية التسهيل والدعم :

- ١ - تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم
- ٢ - أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- ٣ - سلبياتها انها تتطلب وقت أطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

استراتيجية التفاوض والاتفاق:

- ١ - وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- ٢ - ايجابياتها انها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير
- ٣ - سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة

استراتيجية الاستقطاب:

- استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقته على عملية التغيير
- ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة
- سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال

استراتيجية الإيجار الظاهر او الضمني:

- ١ - يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً او علناً بفقدان وظائفهم
- ٢ - تستخدم في حالة سرعة التغيير ، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة
- ٣ - ايجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- ٤ - سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء.

تأجيل الأعمال المستمر ينغص عليك الاستمتاع بوقتك ! ابدأ بعمل الأهم فالمهم
أولاً، ثم اجعل بقية وقتك لك تستمتع فيه كيفما تشاء.