

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

في دراسة أجرتها شركة إي بي أم عام 2008 تبين أن 61 % من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، وهو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، والذي قد يعود إلى عدم قدرة هذه المنظمات على إدارة التغيير بفعالية . وتعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

1 تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

❖ عرف Recardo إدارة التغيير بأنها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

❖ كذلك تعرف على أنها: سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

❖ كما عرف جوبسون إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

❖ عرف بنيس bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

❖ وعرفت إدارة التغيير كذلك على أنها " : تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي. أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد، يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

2 خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة، يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها: وهي كالتالي:

- الاستهدافية: يجب أن يكون لإدارة التغيير التنظيمي هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.

- **الواقعية:** يجب أن يتبسط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكاناتها.
- **التوافقية:** أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير التنظيمي ، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- **الفاعلية:** أي أن إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف .
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، و يلتزم به كافة قوى التغيير .
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- **الإصلاح:** يجب أن تسعى إدارة التغيير التنظيمي نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلال في المنظمة.
- **الرشد:** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغيير التنظيمي .
- **القدرة على التطوير والابتكار:** أي أن تسعى إدارة التغيير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة .
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن إدارة التغيير التنظيمي تسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة .

3 أهداف إدارة التغيير:

- تحقيق الالتزام بالتغيير عند كل الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تمكين القادة من التعامل الإيجابي مع قوى التغيير
- تنمية وتطوير نماذج مفضية لإدارة التغيير توافق أوضاع المنظمة وإمكاناتها
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- زيادة الثقة والتفاعل بين الأفراد
- زيادة حماس وقدرة الأفراد على حل المشاكل
- بناء مناخ مشجع على التغيير والإبداع
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة

4 أشكال إدارة التغيير:

تستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

● النمط الدفاعي لإدارة التغيير

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير. هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.

● النمط الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه. إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة، والتي من أهمها توفر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي يحدث في مجال ونشاط المنظمة غالباً تتطلب مدخلاً إدارياً يختلف عن المدخل التقليدي المؤلف، بحيث يكون قادراً على استخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

5 أمسايب إدارة التغيير:

- **التفويض:** إقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير من خلال الاجتماع بهم في مجموعات لمناقشته وشرح ضرورته، وذلك للحصول على دعمهم والتزامهم، وتفويض مهمة إحداثه لهم. يتطلب وقتاً طويلاً ويضمن دعم وتفهم الأفراد له.
- **التعاون:** إشراك تام للموظفين في تحديد ما يجب تغييره، والطريقة اللازمة للتغيير، والمساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **المشاركة:** استشارة أو تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم، أي إشراكهم في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير.
- **التوجيه:** يتخذ المسؤول عن التغيير أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير وطريقته، أي يستعمل سلطته لإدارة وتوجيه التغيير.
- **أسلوب القوة والإكراه:** فرض التغيير، ولا يكون محل نقاش ولا استشارة أو مشاركة.