

## تابع للمحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

### 6 - مراحل إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية أ إلى وضعية أخرى ب في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة . ومن خلال النماذج السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي تمر بمجموعة من الخطوات أهمها

- ❖ تشخيص الوضع الحالي: دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالخارجي، ودراسة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة السائد، ... أي رصد نقاط قوة وضعف المنظمة.
- ❖ تحديد المشاكل الحقيقية: رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين المشاكل واعراضها. باستخدام عدة طرق كالملاحظة، الاستبيان، المقابلة.
- ❖ تخطيط برامج التغيير: تحديد اهداف التغيير، تحديد أولوياته، وكذا وضع برامج العمل المطلوب تنفيذه، والمدة الزمنية، والمسؤول عن التنفيذ....
- ❖ تنفيذ التغيير: مع التركيز على الاتصال من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسؤولي التغيير والافراد، وتقديم التوجيهات والارشادات لهم وتحفيزهم
- ❖ المتابعة والتقييم: التقييم الدقيق والمتتالي لمشروع التغيير والاستعانة بمقاييس متنوعة

### 7 - أسباب فشل إدارة التغيير:

- ❖ الرضا عن الوضع الحالي
- ❖ غياب التحالف بين الادارة والافراد
- ❖ افتقاد الرؤية
- ❖ عدم توصيل الرؤية
- ❖ العقبات الادارية

### 8 - عوامل نجاح إدارة التغيير:

هناك مجموعة أيضاً من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي:

- ❖ مراعاة أن يتم التغيير والتطوير على هيئة مراحل، وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير والتطوير كلياً، بينما التنفيذ يكون على مراحل.
- ❖ تدريب القائمين على التغيير والتطوير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
- ❖ يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني محدد. ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
- ❖ استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.
- ❖ عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخاص بالتغيير والتطوير التنظيمي بصورة كاملة.
- ❖ الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة إشراكهم في هذا التغيير والتطوير باستمرار وأن يكون هناك مجهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة. بمعنى آخر يجب التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة. مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها وللمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. وكذلك تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية لغرض اقتناص الفرص في هذه البيئة ولغرض التأقلم والتكيف مع التهديدات والمخاطر في هذه البيئة.
- ❖ التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضاهم بل واسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون. لأن تحقيق رضاهم سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة وبقائها ونموها.