

المحور الثاني : مدخل الى ادارة التغيير .

مقدمة:

بعد أن أدركنا أهمية التغيير في حياة المؤسسة. يجب التفكير في كيفية إدارة هذا التغيير، أو أنها ستكون عملية عشوائية لا تعرف إلى ما سيؤول إليه هذا التغيير.

1- مفهوم ادارة التغيير :

إدارة التغيير هي: أن تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تغيير في كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

عرفت بأنها مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغيير والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة.

و ايضا هي: الاستخدام المنظم للمعرفة، و الأدوات و الموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن المنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال وقد اعتبرها بمثابة تصميم الاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج، و بالتالي إدارة التغيير بأنها عملية تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لعرض زيادة فاعلية اداء المؤسسات لتحقيق كفاءتها.

و بناء على ما سبق نستنتج: إدارة التغيير على أنها مجموعة الوسائل و الأساليب و التقنيات التي تستخدمها المنظمة بشكل فعال لإدارة التغيير في مجال فرق العمل، و الموارد البشرية و المنظمة .

ان قوى التغيير الرئيسة تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها، بمعنى إن الفعل الإداري للمنظمة متمثلاً بالمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير، إذ يبدأ هذا التغيير بإدراك المديرين له.

ويرى الباحثون من ان التغيير هنا ليس التحول من وضع سابق الى وضع جديد مخالف لما كنا عليه سابقاً بأي شكل كان لان هذا اختلال وإرباك غير معروف المصير بل المقصود من التغيير التطوير ذا الطموحات العالية والانفتاح الايجابي والتخطيط البناء للوصول الى الأهداف.

2- خصائص إدارة التغيير :

وتتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ✓ الإستهدافية : لا يكون عشوائي أو ارتجالي بل يتجه الى أهداف معلومة ومحددة.
 - ✓ التكامل: أو التوافقية تحديد الاحتياجات بينها وبين القوى العاملة المختلفة.
 - ✓ المشاركة : بين إدارة التغيير والقوى المتأثرة به .
 - ✓ الواقعية : تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها ومواردها.
 - ✓ القدرة : الكفاءة في اتخاذ القرار.
 - ✓ الإصلاح :ان تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة كافة الاختلالات.
 - ✓ الشرعية : يكون التغيير في إطار الشرعية القانونية.
 - ✓ الرشادة : الإدراك لعملية التغيير من أرباح للمؤسسة.
 - ✓ الإبداع : غرس قيم الابتكار والإبداع وتنمية القدرة على التطوير وتحسين الأداء.
- كما تتميز إدارة التغيير في المؤسسات باختلاف التعامل مع التغيير من حيث طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها من خلال التكيف مع ذلك التغيير من حيث:

- ✓ مرونة التنظيم
 - ✓ المهارات الإدارية للأفراد العاملين
 - ✓ الأفكار المناعية للتغيير والتكيف معه
 - ✓ الموارد المتاحة وبرامج التحكم وأنظمة المعلومات الرصد كافة احتمالات التعبير الممكنة من خلال التنبؤ والتوقع وطبيعة القوى المقاومة لذلك التغيير والعمل على اشراك كافة المستويات في المؤسسة بعملية التغيير .
- و بالتالي أن التغيير أمر لا مفر منه و على الإدارة التوقع والتكيف والتعامل معه و إعداد عاملها لتقبله والتجاوب معه، فالتغيير في المجتمع ينعكس في ظروف العمل البيئي المؤسسي والأفراد العاملين الذين يرغبون في تطوير أدائهم وهذا يتم من خلال استجابة الإدارة إلى التخطيط وقبول التغيير الذي يحقق الأهداف دون أن يؤثر سلبا على العاملين وبالعكس يدفعهم ذلك التغيير إلى التطوير والابتكار والمزيد من التجديد في بيئة العمل.

3- أهداف إدارة التغيير:

- إن الهدف من التغيير هو مزيج من الأهداف المتحققة انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها، وقيمتها أو في اتجاهات أفرادها ومن أهداف إدارة التغيير:
- ✓ إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية في المؤسسة.
 - ✓ إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية والإجرائية.
 - ✓ تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
 - ✓ إدخال التقنيات الجديدة والأساليب الإدارية الحديثة لتحسين أداء المؤسسة
 - ✓ معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم لرفع كفاءة أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
 - ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - ✓ مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم على إنجاح التغيير المطلوب .
 - ✓ تطوير قيادات إدارية قادرة على الإبداع الإداري وراغبة في تحقيق التغيير من أجل الوصول إلى الأهداف المتوخاة .
 - ✓ زيادة مستوى الثقة والتعاون بين كافة مستويات الإدارة والعاملين فيها.
 - ✓ زيادة مستوى الإبداع والابتكار .
- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- ✓ الارتفاع 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.
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- ✓ بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع.
- ✓ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- ✓ خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- ✓ تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة".
- ✓ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية".
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

4- أهمية إدارة التغيير :

تتضح أهمية التغيير التنظيمي من خلال الفوائد الكثيرة التي يحققها للمنظمات، إذ أشار (Young) إلى أن لإدارة التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق توازن المنظمة المستمر والتكيف المراد انسجامه مع مختلف النشاطات والفعاليات المطلوبة، كما أن المتغيرات البيئية الخارجية السائدة تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وتطويرها، وعلى المنظمة الاستجابة لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم كي تضمن إستمراريتها وبقائها في الأسواق وتحقق الثبات والاستقرار في ظل متغيرات المنافسة الحادة في الظروف الحالية.

وأكد (starke) على أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وتعد عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع

تتمثل أهمية إدارة التغيير التنظيمي من خلال إسهامها في إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر كفاءة وفاعلية.

وتواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية منها ما هو داخل ومنها ما خارجي ، لذلك على المؤسسات أن تدرس تلك التغيرات وتستعد لمواجهةها من اجل ضمان نجاح أعمالها والتأقلم مع الأوضاع الجديدة، وهناك ثلاثة عناصر أساسية جعلت عملية التغيير لها أهمية أساسية وكبيرة وهي:

- ✓ أهمية التغيير للعاملين.
- ✓ أهمية التغيير للعملاء.
- ✓ أهمية التغيير للمؤسسة (الجودة الشاملة) وهو من أهم مداخل التغيير الهادف الى تحسين مستوى الأداء.

5- دوافع التغيير ومسبباته:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية ؛ بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، ورغم تعدد القوى والأسباب الدافعة للتغيير فانه يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات لإحداث تغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطية بها وتقسيم إلى تغييرات داخلية وخارجية، حيث تصنف تلك الأسباب إلى داخلية:

- ✓ التغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها .
- ✓ تدني معنويات الأفراد العاملين .
- ✓ حدوث أزمات داخلية طارئة.
- ✓ انخفاض مستويات الأداء.
- ✓ إدخال أجهزة ومعدات وتقنيات جديدة.
- ✓ الاندماج مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- ✓ تغييرات في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- ✓ تغييرات في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- ✓ تغييرات في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- ✓ تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية.
- ✓ زيادة في معدلات الدوران الوظيفي.
- ✓ تدني الأرباح.

فضلا عن مسببات أخرى خارجية:

- ✓ المنافسة بين المؤسسات.

- ✓ القوانين والتشريعات الجديدة.
- ✓ التغير المتسارع في التكنولوجيا.
- ✓ التغيرات الاجتماعية والاقتصادية .
- ✓ التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية
- ✓ التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب...

6- عوامل نجاح عملية التغيير:

ينبغي توافر عوامل تتيح للأفراد القائمين على برامج التغيير توفير فرص النجاح للمؤسسات وتظافر جهودهم منها:

- ✓ توفير المناخ الذي لا يتعارض مع التغيير
- ✓ توضيح وشرح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين في المؤسسة
- ✓ بيان مصادر التغيير وتشخيص كافة المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- ✓ تشخيص عوامل مقاومة التغيير .
- ✓ توفير الموارد (البشرية والمادية والفنية) التي بين للتغيير وتساعد على تنفيذه
- ✓ توفير الخبرات والكفاءات والمهارات الإدارية من داخل وخارج المؤسسة داعمة لعملية التغيير
- ✓ اشراك الأفراد العاملين الذين يتأثرون بالتغيير للتخطيط ورسم أهدافه والعمل على تنفيذه
- ✓ دعم الإدارة وقيادتها الجهود التعبير بما يضمن الاستمرار له وتحقيق النتائج المتوخاة.
- ✓ تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي، فضلا عن تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

7- انواع التغيير داخل المؤسسات :

صنف الكثير من كتاب الإدارة التغيير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها ما يلي:

• حسب مدى التغطية:

- ✓ تغيير كلي (التطوير التنظيمي): يشمل نظاما بكامله (منظمة، أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أو أفراد) وتكون باللجوء إلى (الخصخصة، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة) وهي أمثلة للتطور الكلي.

✓ تغيير جزئي (التغيير التنظيمي): يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة. مثل (محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في أحد الإدارات).

● حسب ما يتم تغطيته:

- ✓ كل المنظمة: الاندماج، الاستحواذ، إعادة الهيكلة الكلية، إدارة الجودة الكلية.
- ✓ إدارة أو قسم: إعادة تنظيمها، تفتيتها، دمجها، تنشيط فرق العمل فيها.
- ✓ مصنع: إعادة بناؤه، إعادة تحديث التكنولوجيا فيه، تقليل عمالته، إغلاقه للأبد.
- ✓ أفراد: تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية، والإدارية، برامج التدريب بمختلف أنواعها، قرارات الترقية، قرارات النقل.

● حسب درجة الهيكلة:

- ✓ تطوير هيكلية (خطة رسمية محددة الخطوات): محدد الشكل، محدد النتائج، محدد التدخلات لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.
- ✓ تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا) يحدث من داخل المنظمة وهو تطور بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء.

● حسب سرعة التطوير:

- ✓ تطوير تدريجي: يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، التعلم، الخبرة). وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئا فشيئا.
- ✓ تطوير فجائي (ثوري): هو تطور سريع ومتلاحق (لطمه على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى).

● حسب الشكل أو المضمون:

- ✓ تطوير شكلي: يهتم بالإجراءات والشكل، (التركيز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، تبسيط الإجراءات دون تنفيذها، إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها). وهذا يجعل التطوير شكليا أو إجرائيا، ويبقى الحال كما هو عليه.
- ✓ تطوير في المضمون: يهتم في الأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. (وضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون،

ويتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها). وهذا يجعل الأمر متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

8- مراحل إدارة التغيير :

تعني مراحل التغيير؛ المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية (أ) إلى وضعية أخرى (ب) في حيث أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة وتمر إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها:

✓ **مرحلة الاستعلام:** في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

✓ **مرحلة الاستجابة ورد الفعل:** تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة لأخرى فالمنظمة اليقظة تكون مهيأة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

✓ **مرحلة التصميم:** خلال هذه المرحلة تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

✓ **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

✓ **مرحلة التأثير والتقييم:** في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم التغيير لمعرفة مدى الانحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.

مراحل التغيير التنظيمي:

يعد (Kurt Levin) من أوائل من تصدروا لبلورة مراحل التغيير التنظيمي، إذ حددها بثلاث مراحل

أساسية هي:

- ✓ مرحلة إذابة الجليد (أي مرحلة الإعداد أو التهيؤ للتغيير)
- ✓ مرحلة تنفيذ التغيير.
- ✓ مرحلة إعادة التجميد (أي الاستقرار وتثبيت التغيير)

في حين أشار (Judge & Douglas) إلى تحديد مراحل التغيير بالآتي:

- ✓ مرحلة رفض عملية التغيير.
- ✓ مرحلة مقاومة التغيير.
- ✓ مرحلة استكشاف عملية التغيير.
- ✓ مرحلة الالتزام بالتغيير.

أما (Lorshe & Mekinny) فقد أشار إلى أن عملية التغيير التنظيمي تتضمن مجموعة من المراحل الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين أوضاع المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها العامة، إذ يمكن تحديد هذه المراحل بالآتي:

- 1- **مرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة للتغيير، تحديد المشاكل أو النظم التي تحتاج إلى تغيير، تحديد الجهات التي تقود عملية التغيير، تحديد الأنظمة الجديدة المقترحة.
- 2- **مرحلة التخطيط للتغيير:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التغيير إذ يجري بها تحديد مجالات التغيير وأهدافه وتحديد الزمن الذي يجري فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع أعمال التغيير على الجهات المنفذة فضلا عن وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير.
- 3- **مرحلة تنفيذ خطة التغيير:** بعد انتهاء المرحلة الثانية يأتي دور تنفيذ الخطط التي وضعت مسبقا مع الأخذ بالبعد بعض الأمور منها:

توضيح التغيير للعاملين تجربة التغيير على نطاق ضيق* تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية* تدعم التغيير* المتابعة والتوجيه.

4- تقييم التغيير: في هذه المرحلة يجري التأكد من وجود أو عدم وجود أو عدم وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الانحراف إذا وجد وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار أن التغيير عملية مستمرة.