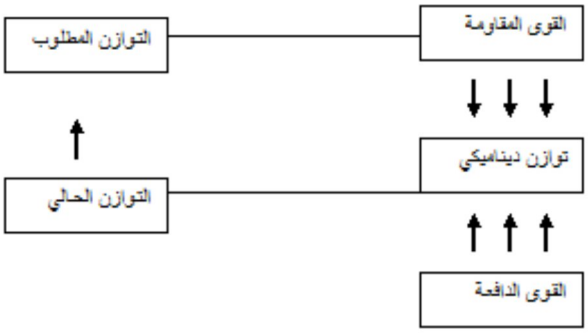
محاضرة رقم 5: إدارة التغيير في المنظمة.

أولا: مفهوم التغيير,

التغيير لغة يعني التعديل أو الاستبدال، فحسب المعجم الوسيط غير الشيء أي بدل به غيره، أو جعله على غير ما كان عليه، أما اصطلاحا فالتغيير هو تحريك المنظمة من وضعيتها الحالية إلى وضعية جديدة بهدف تحقيق أسبقية للتنظيم على غيره من التنظيمات فيكون التغيير هنا تطويرا (تغيير اختياري) أو بهدف التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة واستجابة لتأثيراتها فيكون التغيير هنا تطورا (تغيير مفروض)

فحسب "كيرت ليفن" المنظمة عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعرضة ، فمن ناحية توجد قوى دافعة – ضغوط- من اجل التغيير مثل انتشار تكنولوجيا حديثة، الاهتمام بالبيئة، حقوق الإنسان، تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى قوى أخرى مقاومة من أبرزها ثقافة المنظمة، وقواعد العمل المتعارف عليها، وطبيعة سلوك الموظفين ومستوياتهم العلمية والفكرية ومدى استعدادهم لانخراط ضمن خطة التغيير ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

عنوان الشكل: نموذج ليفن لقوى التغيير



ثانيا : أسباب التغيير

ترجع أسباب القيام بالتغيير إلى:

-1 إيجاد حالة من التكيف بين أوضاع وأساليب إدارة التنظيم مع تغيرات وأوضاع البيئة الخارجية مثل تغير القوانين والتشريعات، تغير في أذواق ورغبات العملاء، تغير في أدوات وقواعد المنافسة

2- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة على مستوى البيئة الداخلية والتي تعرقل عملية الأداء السليم سواء تعلق الأمر بثقافة المنظمة او هيكلها التنظيمي أو نوعية الموظفين

3- استحداث أساليب إدارية جديدة تحققا سبقا للتنظيم على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد اكبر.

ثالثا: مجالات التغيير,

1- **التغيير الاستراتيجي:** ويحدث عندما تعدل المنظمة إستراتيجيتها أو تتبنى إستراتيجية جديدة ، كأن تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية الانكماش بسبب عدم جاذبية السوق أو قد يتعلق الأمر بإضافة وحدة إستراتيجية واحدة أو أكثر بهدف التوسع أو التنويع، أو تغيير استراتيجياتها المتعلقة بالوظائف مثل إستراتيجية التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية

2- **التغيير الهيكلي(البنائي)** : تعتبر التغييرات الهيكلية أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعا، حيث تمثل في تغيير الهيكل التنظيمي وإدارته الفرعية وما يتبعها من إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية,

3- **التغيير الفني**: يأخذ التغيير الفني إشكالا منها استخدام تكنولوجيا متطورة بغرض زيادة الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين جودة المنتج ، أو تغيير في تصميم العمل كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما قد يشمل هذا النوع من التغيير طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها.

4- **التغيير في ثقافة المنظمة**: ويشمل تغيير الأفكار والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها أعضاء التنظيم مما يؤدي الى تغيير الافتراضات والتوقعات المحددة لاتخاذ القرار وصولا إلى تغيير القواعد والقوانين والمرجعيات التي يتم الاحتكام اليها في سلوك االفراد و تقييم نتائج العمل.

5- **التغيير البشري**: ويشمل ناحيتين :

- التغيير المادي للأفراد بزيادة عددهم أو استبعاد بعضهم أو تعويضهم بأفراد آخرين.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم

رابعا: مقاومة التغيير.

يتوقف إحداث التغيير على قبول أفراد التنظيم له وتعاونهم على إتاحة الفرصة لإنجاحه إلا أن البعض قد يعمل على مقاومة التغيير لأسباب من أهمها:

1- قد يؤدي التغيير إلى خسارة بعض الأفراد لمناصبهم ونفوذهم
2- يؤدي التغيير في كثير من الأحيان إلى إعادة تقييم الوضعية الحالية مما يؤدي إلي اكتشاف نواحي القصور والمتسببين فيها، مما يضر بمصالحهم ويجعلهم عرضة لمسائلة والمحاسبة
3- يقاوم الأفراد التغيير في حالة نتج عنه تغيير أماكن العمل بأماكن أخرى لا تصب في مصلحة الموظفين
4- لا يفضل البعض تعلم مهارات جديدة يتطلبها احداث التغيير
5- قد ينتج عن التغيير اعادة تصميم العمل بما يؤثر سلبا على نظام الحوافز والأجور

خامسا :ادارة التغيير.

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق لتحول من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المنشود في أسرع وقت وبأقل تكلفة واقل جهد من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة والقادرة على الانخراط في منهج أو خطة عمل مدروسة تستوعب التغير الحاصل وتحدث التغيير الذي يحقق المكاسب ويتجنب المخاطر.

سادسا : مراحل ادارة التغيير

1- **إذابة الجليد:** في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم والعمل على خلق دوافع جديدة لديهم وتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية السائدة بأخرى جديدة.

2- **مباشرة التغيير:** التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة, بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم, كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا.

3- **إعادة التجميد:** تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الأفكار والأنماط السلوكية التي تم تعلمها في الممارسات الفعلية، وعلى الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز الممارسات الجديدة حتى يستمروا في تنفيذ خطة التغيير برغبة ورضا.