

الفصل (١٠) إدارة التغيير التنظيمي

❖ مفهوم التغيير التنظيمي :

- أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من اجل :
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
 - استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

❖ دواعي التغيير :

١. القوى الخارجية المحفزة للتغيير :

- زيادة حدة المنافسة.
- التغيير السريع في اساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
- التغييرات في القيم الاجتماعية السائدة.

٢. القوى الداخلية المحفزة للتغيير :

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الانتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
- التغيير في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسئولية.
- تدني الأرباح.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.

❖ العوامل المؤثرة في إحداث التغيير :

- النمط القيادي السائد :** فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون علي التأثير في المرؤوسين او رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي :** لا بد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- الخصائص الفردية (الاتجاهات الشخصية / القدرة علي التعلم) :** فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدي الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- مدى تقبل التغيير :** علي الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلي مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة :
- إضراب عن العمل.
 - خفض معدلات الإنتاجية

❖ أسباب مقاومة التغيير :

- (١) **الأسباب الاقتصادية :** حيث يسيطر علي العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات (كمثل للتغيير) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.
- (٢) **الأسباب الفنية :** قد تصاغ للتغييرات الفنية التي تقدم من الاستشاريين التنفيذيين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف مما يجعلهم غير قادرين علي فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.
- (٣) **الخوف من المجهول :** ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدي الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (٤) **الاسباب الاجتماعية :** التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب علي التغيير القضاء علي العلاقات الاجتماعية المألوفة لدي العاملين .
- (٥) **الاسباب النفسية :** الخوف من توافر المهارة اللازمة لا أحداث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما يعني ضمناً بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلاً ويترتب علي ذلك التغيير نفسياً من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.

٦) **الخوف من زيادة الرقابة** : حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلا عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

❖ الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير :

١) **الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير** : تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :

- شرح النظام المقترح للعاملين

- بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير

- التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله

- الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص

٢) **إشراك العاملين في وضع خطة التغيير** : سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التمسك لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير (كزيادة اجر او زيادة الحافز) .

٣) **اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير** : فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة .

٤) **إجراء اتصالات للتحاور** : يلزم التحاور مع الاشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير .

٥) **عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة واحدة** : وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغييرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل :

- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية

- استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية

- استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل

٦) **استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة** : طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو اننا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد

٧) **ادخال التغييرات التي تتمشي مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين** : يقاوم العاملين التغييرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها

٨) **قد تلجأ الادارة - كأسلوب اخير - استعمال التهديد** :

- الضمني او الصريح (بخفض الاجر - فقدان الوظيفة - خفض الحوافز) ويستخدم هذا الاسلوب في الحالات التي تواجه فيها الادارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير .

❖ شروط التغيير الناجح :

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس
- توافر الأدوات المطلوبة
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في التغيير والتشجيع عليها
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .