

الفصل 11

إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل :

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

دواعي التغيير

□ القوى الخارجية المحفزة للتغيير:

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

□ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الإنتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- 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:** لابد 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
- **مدي 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

- (1) **الأسباب الاقتصادية :** حيث يسيطر علي العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات (كمثال للتغيير) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.
- (2) **الأسباب الفنية :** قد تصاغ للتغيرات 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.
- (3) **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 الألفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (4) **الأسباب الاجتماعية :** التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب علي التغيير القضاء علي العلاقات الاجتماعية المألوفة لدي العاملين .
- (5) **الأسباب النفسية :** الخوف من توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير إنما 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 الأجل القصير والطويل.
- (6) **الخوف من زيادة الرقابة :** حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلاً عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير.

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير

- 1- **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
- 2- **إشراك العاملين في وضع خطة التغيير:** سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم إلى التحمس لإنجاحه ولا مانع هنا من أن تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير (كزيادة اجر أو زيادة الحافز)
- 3- **اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير:** فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة
- 4- **إجراء اتصالات للتجاوز :** يلزم التماور مع الأشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير.
- 5- **عدم إدخال التغيير او فرضه دفعه واحدة :** وإنما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الأسلوب يسهل عملية استيعاب التغيرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الأسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين **ومن مبررات استخدام هذا المدخل :**
 - إن التغيرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
 - استخدام الأسلوب التدريجي أكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
 - استخدام أسلوب التغيرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل
- 6- **استخدام إستراتيجية إدخال تغييرات متعددة:** طالما أن الإدارة ستواجه بمقاومة للتغيرات المقترحة فان المقاومة الإضافية للتغيرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو أننا أدخلنا هذه التغيرات بشكل منفصل فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد
- 7- **إدخال التغيرات التي تتماشى مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين :** يقاوم العاملين التغيرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغيرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها
- 8- **قد تلجأ الإدارة – كأسلوب أخير – استعمال التهديد :** -الضمني أو الصريح (بخفض الأجر – فقدان الوظيفة – خفض الحوافز) ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي تواجه فيها الإدارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير.

شروط التغيير الناجح

- دعم وتأيد 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

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل

