

الفصل الرابع : التغيير التنظيمي

التغيير :

- يمكن تعريف التغيير على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة معينة يبدل وضعها من حال الى اخر مختلف .
- التغيير هو الحقيقة الاهم في الحياة و هو ذو أهمية جوهرية للحياة.
- التغيير هو مهارة لا غنى عنها للبقاء في الحياة .
- يتطلب التغيير رد فعل مناسب معه عندما يحدث حتى يتم التكيف معه بنجاح .

يعد التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة منظمات الأعمال، بما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته خاصة في ظل هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وتسابق الأحداث واشتداد حدة المنافسة.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة علي حل مشاكلها ومساعدتها علي عمليات التكيف والتجديد.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل .
- العملية التي تسعى إلي زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب علمية .
- عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها .
- ولذلك يعتبر التغيير ضرورة تفرضها متغيرات البيئة وأنه أصبح هو القاعدة بينما استقرار وثبات المنظمة علي نمط واحد هو الاستثناء - وبالتالي فإنه التغيير لم يعد أمراً اختيارياً أمام الإدارة ولكنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها الحاجة إلي البقاء والاستمرار.

شروط التغيير الناجح /

- عدم الرضا عن الوضع الحالي .
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس .
- الأدوات المطلوبة متاحة .
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير .
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين .
- توقع المشاركة في العملية والتشجيع عليها .

مداخل التغيير التنظيمي :

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير ، وهي :
التكنولوجيا ، الهيكل ، المهام ، الأفراد .

1- مدخل التكنولوجيا :

منذ بداية القرن العشرين تمكن تايلور من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

2- مدخل الهيكل التنظيمي :

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي ، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية :

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم .
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق .
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية.

3 - مدخل المهام :

يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغيير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

4- مدخل الأفراد :

إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي ، من خلال تغيير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل ، أما مدخل الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم ، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة .

المؤشرات والظواهر التي تدفع المنظمة إلى ضرورة إدخال التغيير :

- الشكاوى المقدمة من العاملين
- انخفاض الإنتاجية
- ارتفاع معدلات الحوادث
- زيادة معدل دوران العمالة

أسباب حتمية التغيير :

- (1) تنوع أساليب الحياة سواء الإنتاجية أو الخدمية والتعليمية
- (2) الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات
- (3) التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة
- (4) التغيير والتطور السريع في الأساليب التكنولوجية
- (5) الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية
- (6) تزايد الحاجة إلى استخدام العمل الجماعي.

العوامل المؤثر في إحداث التغيير :

- النمط القيادي السائد

القادة هم الذين يضعون جو العمل والقادرون على التأثير في المرؤوسين بقبول أو رفض التغيير .

- تصميم التنظيم الرسمي
- هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح فمحاولة تنظيم برامج للمشاركة في وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات في تنظيم بيروقراطي جامد مسألة غير واقعية وتعكس نقصا في المعرفة والخبرة .
- الخصائص الفردية
- من الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدى الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة .
- مدى تقبل التغيير .

صور مقاومة التغيير :

- 1- إخلال بمعايير الأداء
- 2- إضراب عن العمل
- 3- رفع التطلعات للإدارة
- 4- خفض معدلات الإنتاجية

أسباب مقاومة التغيير :

- 1- الأسباب الاقتصادية :
فمثلا باستخدام الكمبيوتر قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدمات الموظف وتقليل الوقت الإضافي وبالتالي انخفاض دخله.
- 2- الأسباب الفنية :
فقد تصاغ التغييرات الفنية من قبل الاستشاريين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف.
- 3- الخوف من المجهول :
عادة ما يصاحب التغيير لشيء جديد الغموض وعدم التأكد ويرجع لنقص المعلومات المتاحة لدى العاملين .
- 4- الأسباب الاجتماعية :
فمثلا التغيير في علاقاتهم الإنسانية يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين أو تغيير بعض القيم والمعايير المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية أو تفكك في الجماعات الحالية .
- 5- الأسباب النفسية :
فقد يصاحب التغيير الخوف من عدم توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب واعتقاد العاملين بأن قبول هذا التغيير أن تصرفاتهم في الماضي كانت خاطئة .
- 6- الخوف من زيادة الرقابة :
حيث يترتب على ذلك الشعور بعدم الاستقلالية والاعتماد بشكل أكبر على الإدارة العليا .

وسائل لخفض مقاومة التغيير :

- 1- الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير لتحقيق الأهداف التالية :
 - شرح النظام المقترح للعاملين
 - التعرف على ردود أفعال العاملين والإجابة على استفساراتهم
- 2- إشراك العاملين في وضع خطة التغيير .
- 3- اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير .

- 4- عدم إدخال التغيير أو فرضه مرة واحدة ولكن بالتدريج .
5- ادخال التغييرات التي تتمشى مع الدوافع الطبيعية لدى العاملين .

مراحل التغيير :

- 1- **الإذابة** : وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمديرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل
- 2- **التغيير**: وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.
- 3- **التجميد**: بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.