

إدارة التغيير The Management Of Change

1- تعريف إدارة التغيير:

في البداية سنحاول تعريف التغيير والذي هو عبارة عن الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. أو هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وعلى إدارة التغيير هي عملية، أداة، منهجية لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل.

إذن تعبر عملية التغيير المنظمي بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظرا لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة.

2 - أنواع التغيير: هناك أنواع عديدة للتغيير، وفي هذا السياق يمكن التطرق إلى:

أ - التغيير التلقائي (أو غير المخطط): ويحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان.

ب - التغيير المخطط: ويحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، ويفعل إرادي إنساني وبدرجات متفاوتة من تدخله. وقد عرف سكبنز التغيير المخطط عام 1974 بأنه: "الأسلوب الإرادي الذي يتم محجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة". كما أشار بنس 1969 إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي. وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق".

إذن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المنظمة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة، والشروع بشكل جاد لتوجيهها أفرادا وهيكلًا وتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة والفاعلية. ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير. فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المنظمة يستدعيان انتهاج السبل الكفيلة بالملاءمة بينها وبين البيئة عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة، لكي تحقق البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الأخرى والمنافسة الحادة معها في الأسواق.

3 - أسس أو مبادئ التغيير:

أ - يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقًا تبعًا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

ب - ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي) مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقرارًا من غيرها.

ج - عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراؤه.

د - عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.

هـ - إذا كان التغيير المستهدف شاملًا لجميع مفاصل هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل. ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها.

و - عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح أن تأخذ بعين الاعتبار عند بدء عملية التغيير كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الوقت نفسه.

ز - ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

4 - مصادر التغيير:

أ - حسب كاست ورونزويك (Kast and Rosenzweig): 1974 أشارا إلى أنواع القوى الدافعة نحو التغيير كما يلي:

- البيئة: تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. فأى تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.

- مستوى التكنولوجيا: على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر بدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا. فالأساليب الحديثة أو المتطورة هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد.

- الأهداف والقيم: يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم. وحتى لو بقيت الأهداف ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيير في سلوك المنظمة لكي تتلاءم وتتسجم معها.

- الهيكل: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء كان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة عامة في الوقت ذاته.

- الدوافع الاجتماعية والنفسية: تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تتسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

- **الدوافع الإدارية:** تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل. لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى.

ب - حسب لوثنانز (Luthans): 1973م الذي صنف العناصر الرئيسية التي تدفع المنظمة نحو التغيير بما يأتي:

- **العوامل الخارجية:** وتتضمن ازدياد أو اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق، وكذلك التغيير في البيئة الاجتماعية والتغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.

- **العوامل الداخلية:** وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل، وتتضمن:

* ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة.

* إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.

* الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.

* إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة.

ومن هنا يتضح، بأن إنجاز المنظمة للتغيير المطلوب ذو أهمية كبيرة في تحقيق توازنها المتحرك ككل وفي الأنشطة والفعاليات المكونة لها. كما أن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية السائدة تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والفرعية للمنظمة، وأن الأخيرة تستجيب بالتكيف للتغيير الحاصل.

5 - نماذج التغيير:

تتعرض المنظمة المعاصرة باستمرار للتعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف مع التغيير. والمنظمة الفاعلة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار أثرها هي على البيئة كذلك، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط. وفي هذا الصدد، قام الباحثون والمتخصصون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في إطار التغيير المخطط. غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن ما يحقق النجاح لمنظمة ما هو ليس بالضرورة ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى. وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، وأهمها:

أ - نموذج هلريكال وسلوكوم:



ب - نموذج لورنس ولورش:

يقوم هذا النموذج على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
- مرحلة التخطيط: ويتم فيها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- مرحلة التقييم: فيها تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ج - نموذج كاست ورونزويك:

يرى كاست ورونزويك أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حيث أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحرافات بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلا. ويتضمن هذا النموذج ما يأتي:

- الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
- تحديد الفجوة أو الهوة بين المرغوب والمتحقق فعلا من الأهداف.
- تقييم البدائل المتاحة للتغيير.
- تنفيذ التغيير.
- متابعة وتقييم النتائج.

غالبا ما يصاحب برامج التغيير ضجة هائلة وإن لم يلاحظ الموظفون حدوث تغيير كبير في مهامهم أو نهجهم بعد مدة زمنية معينة فلن يصدقوا أن التحول أمر حقيقي، فينتطلب الأمر جهودا مضمّنية ومركزة لترسيخ ثقافة التغيير والتعريف بالمزايا والفوائد التي ستنجح عن هذا التغيير في المؤسسة.

وتتص نظرية "باندورا" في هذا الإطار للمعنيين بإدارة التغيير على أنه: كلما توتقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف. كلما اشتدت رغبتنا في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف الذي نعتقد أنه يؤدي إلى هذه النتائج. كلنا ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت احتمالات محاولتنا للقيام به.

وإذا أردنا تغيير تصرف العاملين فإنه يجب علينا: أولاً: تغيير البيئة التي يعملون بها، وثانياً: بإقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة). وثالثاً: بإقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها.

6- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وإستراتيجيات التغلب عليه

أ- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

المقاومة هي الرد المعتاد على أي تغيير كبير في المنظمة. إذ يسارع الأفراد عادة إلى الدفاع عن الوضع الحالي إذا شعروا أن أمنهم ومكانتهم مهددة. وقد تكون المقاومة على المستوى الفردي أو مستوى المجموعة أو المستوى التنظيمي.

1- المقاومة الفردية / الجماعية للتغيير التنظيمي Individual / Group resistance

- العوامل الاقتصادية Economic factors: حيث يشعر الموظفون بالخوف من فقدان الوظيفة، الراتب، الخوف من خفض الرتبة إذا لم يتمكنوا من تلبية متطلبات التغيير.

- العوامل النفسية Psychological factors: إذ يشعر الموظفون بأن احتياجاتهم النفسية مثل الفخر، والإنجاز، وتحقيق الذات، والراحة الوظيفية، وغيرها من الأمور ذات الصلة سوف تتأثر سلباً بالتغييرات المقترحة.

- العوامل الاجتماعية Social factors: عندما يشعر الموظفون أن احتياجاتهم الاجتماعية مثل الصداقة والانتماء إلى مجموعة غير رسمية والشركة سوف تتأثر سلباً بالتغييرات المقترحة.

- عوامل الثقة Trust Factors: إذا كان هناك عدم ثقة في منظمة ما بين الإدارة والموظفين، فسيكون من الصعب جداً بدء التغيير من قبل الإدارة.

2- المقاومة التنظيمية Organizational Resistance

- التهديد للسلطة Threat to power: قد تعتبر الإدارة العليا التغيير بمثابة تهديد لسلطتها الحالية وبالتالي قد تقاوم التغيير.

- قيود الموارد Resource Constrain: قد تتم مقاومة التغيير إذا لم يكن لدى المنظمة الموارد الكافية لإحداث التغيير.

- التكلفة الباهظة Sunk Cost: تقاوم الإدارة العليا التغيير إذا كانت قد أنفقت بالفعل تكلفة ضخمة على النظام الحالي.

ب- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير في المنظمة

1- التواصل الفعال للتغيير Effective communication of change: من خلال تقديم شرح للعاملين حول مبررات التغيير وفوائده. علاوة على التواصل في اتجاهين للتعامل مع الخوف والخوف لدى العمال.

2- التشاور مع قادة المجموعة غير الرسمية والقائد النقابي Consultation with leaders of informal group and union leader: من خلال أخذ ثقة قادة الرأي والقادة النقابيين قبل إدخال التغيير.

3- التعليم والتدريب Education and Training: من خلال التدريب المناسب للموظفين.

4- التيسير والدعم Facilitation and support: وذلك إزالة العوائق المادية في تنفيذ التغيير من خلال توفير التدريب والأدوات والمواد المناسبة. علاوة على تقديم الدعم العاطفي للموظفين خلال الفترة الانتقالية من التغيير.

5- التفاوض Negotiation: من خلال تقديم حوافز إضافية لأولئك الذين يقاومون التغيير.

6- التلاعب Manipulation: من خلال التحايل على العمال لقمع مقاومتهم وتوجيههم نحو قبول التغيير.

7- الإكراه والضغط Coercion and pressure: وذلك بإجبار الناس على قبول التغييرات. مع أنه يعتبر أسلوباً محفوفاً بالمخاطر ويجب استخدامه بحكمة.