

تابع للمحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

6 - مبادئ إدارة التغيير:

هناك مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي كالتالي:

أولاً: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة (النظام) أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

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

ثالثاً: ينبغي أن يتم التغيير والتطوير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي الداخلي أو الخارجي، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

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

خامساً: إذا كان التغيير والتطوير شاملاً لجميع العناصر في هيكل المنظمة، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير والتطوير في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل.

سادساً: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير والتطوير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير والتطوير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

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

7 - نماذج إدارة التغيير:

من أهم نماذج إدارة التغيير نذكر:

1.7 - نموذج (Lorsch&Lawrence)

ميز الباحثان أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

❖ مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

- ❖ مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه ، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- ❖ مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- ❖ مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوع ة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

2.7 - نموذج (Szilagy&Wallace)

يقترح سيزلاقي ووالاس ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإدارة التغيير هي:

- ❖ مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير.
- ❖ تحديد أهداف التغيير.
- ❖ تحديد المدخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.
- ❖ اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.
- ❖ تقييم البديل المختار.
- ❖ دراسة المعلومات المرتدة والتصريف وفقاً لذلك .

3.7 - نموذج هوس Edgar Huse

- ❖ مرحلة الاستكشاف: يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وكي تتعرف المنظمة على مهارات وقدرات مستشار التغيير
- ❖ مرحلة الدخول: يقوم القائمون على المنظمة والمستشار بالاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- ❖ التشخيص: تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة
- ❖ التخطيط: وضع خطة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، والجدول الزمني لعملية التغيير والمصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها
- ❖ خطة العمل: تطبيق الخطة المتفق عليها
- ❖ التثبيت والتقييم: وتوافق مرحلة إعادة التجميد عند كارت لوين، وعقب تثبيت التغييرات تأتي عملية التقييم وقياس النتائج.
- ❖ إنهاء العمل: يقوم المستشار بالانتقال الى عمل آخر، ومشروع تغيير آخر، في نفس المنظمة أو خارجها.

8 - مراحل إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية أ إلى وضعية أخرى ب في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة. ومن خلال النماذج السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي تمر بمجموعة من الخطوات أهمها

- ❖ تشخيص الوضع الحالي: دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة الخارجية، ودراسة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة السائد، ... أي رصد نقاط قوة وضعف المنظمة.
- ❖ تحديد المشاكل الحقيقية: رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين المشاكل واعراضها. باستخدام عدة طرق كالملاحظة، الاستبيان، المقابلة.
- ❖ تخطيط برامج التغيير: تحديد أهداف التغيير، تحديد أولوياته، وكذا وضع برامج العمل المطلوب تنفيذه، والمدة الزمنية، والمسؤول عن التنفيذ....
- ❖ تنفيذ التغيير: مع التركيز على الاتصال من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسؤولي التغيير والافراد، وتقديم التوجيهات والارشادات لهم وتحفيزهم
- ❖ المتابعة والتقييم: التقييم الدقيق والمتتالي لمشروع التغيير والاستعانة بمقاييس متنوعة

9 - أسباب فشل إدارة التغيير:

- ❖ الرضا عن الوضع الحالي
- ❖ غياب التحالف بين الادارة والافراد
- ❖ افتقاد الرؤية
- ❖ عدم توصيل الرؤية
- ❖ العقبات الادارية

10 - عوامل نجاح إدارة التغيير:

- ❖ هناك مجموعة أيضاً من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة وهي:
- ❖ مراعاة أن يتم التغيير والتطوير على هيئة مراحل، وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير والتطوير كلياً، بينما التنفيذ يكون على مراحل.
- ❖ تدريب القائمين على التغيير والتطوير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

- ❖ يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني محدد. ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
- ❖ استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.
- ❖ عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخاص بالتغيير والتطوير التنظيمي بصورة كاملة.
- ❖ الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة اشراكهم في هذا التغيير والتطوير باستمرار وأن يكون هناك جهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة. بمعنى آخر يجب التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمنظمة. مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها ولمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. وكذلك تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية لغرض اقتناص الفرص في هذه البيئة ولغرض التأقلم والتكيف مع التهديدات والمخاطر في هذه البيئة.
- ❖ التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضاهم بل واسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون. لأن تحقيق رضاهم سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة وبقائها ونموها.