

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي :**1. تعريف التغيير التنظيمي:**

هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل فاعليتها.

أو هو عملية تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية، و أن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره و تنميته.

أو هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على المخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات و ظروف العمل و غيرها، و ذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التطور و التميز.

أو هو التحول من التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان. و من خلال التعريفات السابقة يمكن الاستخلاص أن التغيير التنظيمي هو: كل مجهود تقوم به أي منظمة تطمح بتحسين قدراتها و تطويرها و تنمية قدرات العاملين في تلك المنظمة و ذلك عبر مراحل معينة كما أن عبارة عن نشاط مستمر يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية و تحسين الهيكل التنظيمي للأداء في بيئة العمل فهو في الأخير الانتقال من حال على حال أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة حيث يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة و تماسك، كفاءة و فعالية، شفافية و استدامة.

يختلف مفهوم التغيير التنظيمي ومفهوم التطوير التنظيمي: حيث يهدف التوير إلى الإبقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات، ويعد أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.

2. خصائص التغيير التنظيمي: يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص باعتباره عملية إدارية تحقق فاعليته

متمثلة في:

- الاستهدافية

- الواقعية

- التوافقية

- الفاعلية

- المشاركة

- الشرعية

- الإصلاح

- القدرة على الابتكار والتطوير

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

3. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

أ. استراتيجيات المعايير و إعادة التعلم: تستند هذه الاستراتيجيات على أن سلوك الفرد و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، و حتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه و معاييرها تجاه الممارسة و الأسلوب القديم

ب. استراتيجيات الإكراه/القسر: تتضمن استخدام القوة و القهر و الإذعان لرغم الافراد على إحداث التغيير
 ج. استراتيجيات / مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد و التطبيق العلمي : الافتراض الأساسي الذي تستند عليه هذه الاستراتيجية أن الانسان عقلائي و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به.
 و هذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة أفاع فاعله (Persuasion campagne) عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف و عدم التأكد و ذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار و البقاء، و يتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من أربعة أجزاء أو مراحل فقبل البدء بالإعلان النهائي لحظة التغيير المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع اطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير و توصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون و ذلك بعد إعلان التغيير من خلال او اللقاءات بالعاملين.

ثانيا : مفهوم مقاومة التغيير :

يبين الواقع أن الافراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه، و قد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله.

1. تعريف مقاومة التغيير : لمقاومة التغيير أسباب أهمها :

- الخوف
- سوء فهم مبررات التغيير
- مناخ عدم الثقة في الإدارة أو الافراد
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة

2. أشكال مقاومة التغيير :

- الامتناع و عدم الموافقة بصمت
- التباطؤ في العمل
- رفض تنفيذ إجراءات التغيير
- التخريب و العنف السلبي
- إضراب العاملين

أما أهم أساليب الحد من مقاومة التغيير : إعلام العاملين مسبقا، شرح فوائد التغيير، دعم و تأييد المؤيدين للتغيير، إشراك القوى المعيقة للتغيير و تقديم الحوافز لهم، تدريب الموظفين، التهديد بالعقاب.

3. علاج مقاومة التغيير :

إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة و تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة و تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

ثالثا : مجالات إدارة التغيير :

- استراتيجية المنظمة
- ثقافة المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- سياسات و إجراءات و طرق العمل

- الموارد المادية و التكنولوجيا المستخدمة
- أسلوب الإدارة.