

المحاضرة 9

وظائف وعناصر العملية الإدارية للتغيير التنظيمي

يمثل التغيير موضوعا مهما ومعقدا بالنسبة للمنظمة لان قدرتها وفعاليتها وبقاءها ومصداقيتها راجع الى قدرتها على النمو والتكيف والتطور وهذا لا يتم الا من خلال التغيير، ولا يمكن للمنظمة ان تتبنى استراتيجية التغيير الا اذا اتبعت كل أسباب ومتطلبات النجاح في التغيير كتوظيف اليات الاتصال الفعال، ونظام الحوافز المشجع وثقافة المؤسسة التي تعمل على تحسين التصورات وتوفير القيادة الفعالة للتقليل من مقاومة التغيير... وهذا ماتسعى اليه المنظمة من خلال وظائف العملية الإدارية للتغيير التنظيمي.

تتضمن العملية الإدارية للتغيير التنظيمي العناصر التالية

- التخطيط لاحداث التغيير التنظيمي
- التنظيم لعملية التغيير
- التوجيه وقيادة التغيير
- الرقابة والمتابعة لعملية التغيير التنظيمي

1- التخطيط لاحداث التغيير التنظيمي

تمثل خطط وبرامج العمل ممارسة من ممارسات إدارة العمل، وتنطوي تلك الممارسة على العديد من الممارسات الأخرى ذات الجوانب المتداخلة. عرفنا عن التغيير وكونه رد فعل مخطط أو غير مخطط للضغوط التي تعاني منها منظمات الأعمال و يمثل ضرورة حتمية للتعامل مع لغة العصر والتكيف مع إحداث المستقبل القريب ، الا أن التخطيط السليم يمثل ممارسة هامة من أجل الممارسات الإدارية التالية للتخطيط مثل التنظيم ، والتوظيف ، والمتابعة، والتنسيق ، والرقابة ، واتخاذ القرارات.

نتطرق فيما يلي الى أهم العناصر التي يتضمنها التخطيط للتغيير التنظيمي والمتمثلة فيما يلي

- مرحلة تشخيص الاحتياج الى التغيير
- مرحلة دراسة الوضع الراهن
- التنبؤ بالتغيير
- مرحلة تحليل مجال القوى

1-1 مرحلة تشخيص الاحتياج الى التغيير

في مرحلة التشخيص يتم جمع المعلومات الكافية عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة والهدف من التشخيص نلخصه في النقاط التالية :

- تحديد مشاكل المنظمة.

- تعريف مواطن الضعف بالمنظمة.
- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المنظمة.
- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة.
- تعريف الأوضاع غير المرغوبة.
- تحديد عدم التوازن بالمنظمة.

1-2 دراسة الوضع الراهن

إن نقطة البداية المنطقية في التغيير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية، توجد مقولة مفادها ان «التشخيص السليم هو نصف العلاج» فإذا كان التشخيص خاطئاً فإن اختيار العلاج مهما كان جيداً وتنفيذه قوي فإنه لن يعالج أي شيء، لأن المشكلة ما زالت هناك دون حل. وتبدأ خطوات التشخيص بالتخطيط لمشروع الدراسة حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن، وذلك للتوصل إلى برنامج لدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمنظمة. يلي مرحلة التخطيط للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، وتقديم المعلومات على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية)، ويساعد ذلك كله في التوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل الإدارية والواجب علاجها. والشكل الموالي يبين خطوات دراسة الوضع الراهن للمنظمة.

شكل رقم (6) يوضح خطوات دراسة الوضع الراهن للمنظمة



تخطيط الدراسة تهتم هذه المرحلة بما يلي

- تحديد هدف الدراسة.
- تحديد فريق الدراسة ورئيسه.
- إجراء دراسة استطلاعية.
- اعتماد برنامج الدراسة.

جمع البيانات وفقا للدراسة الاستطلاعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها. وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات لأن ذلك مكلف وهناك 4 طرق رئيسية لجمع البيانات، وهي كالآتي :

- الاستقصاء (أو الاستبيان)

- المقابلات.

- الملاحظة.

- فحص السجلات والدراسات السابقة.

تحليل البيانات يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها ومن بين طرق تحليل البيانات:

- تحليل القوى المؤثرة.

- الوسط الحسابي.

- الاتجاه العام.

- الارتباط.

التغذية العكسية

يقصد بالتغذية العكسية Feedback في هذا الموقع قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج البحث الذي أجراه للإدارة العليا. وباقي المديرين في المنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار (أو القائم بالدراسة) عن المشاكل التي تواجه المنظمة (أي التشخيص المبدئي). ويلى ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه. وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحيانا، حتى يتم استيعاب النتائج، وذلك للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة تمهيدا للتوصل إلى التدخلات المناسبة.

3-1 أساليب التنبؤ العلمي للتغيير التنظيمي

من بين النماذج المعتمدة للتنبؤ بالتغيير هو المنهج العقلاني في التغيير، حيث عرض (بير) منهجا عقلانيا في التغيير التنظيمي حيث يوفر النموذج بير خارطة طريق لممارسة القيادة للراغبين في تنفيذ التغييرات المنظمة الأساسية , فضلا عن تشخيص الادوات لفهم لماذا تفشل المتغيرات الأساسية .

ويقوم الانموذج على اساس المعادلة التالية :

$$C = D * M * P > R \bullet$$

$$C = \text{مقدار التغيير} \bullet$$

$$D = \text{عدم الرضا (الوضع الراهن)} \bullet$$

- انموذج التغيير = M (البيئة , الرؤية , الاهداف الانظمة)
- عملية التغيير (الالية الخطة) = P
- مقدار المقاومة = R

ملاحظات حول الانموذج

- عند الحديث عن الانموذج يتم الحديث عن محصلة الانموذج وليس عن ارقام الانموذج .
- يتضمن الانموذج ثلاث حالات هي :
 - التوازن بين الجانب الايمن والايسر .
 - الجانب الايمن اكبر من الجانب الايسر .
 - الجانب الايسر اكبر من الجانب الايمن .
- بإمكان القادة زيادة مقدار التغيير من خلال زيادة مستوى عدم الرضا ووضع فكرة التغيير التدريجي في الخطة

يجب ملاحظة ان (D * M * P) هي دالة معقدة حيث ان زيادة عدم الرضا مع عدم وجود خطة سوف يؤدي الى تغييرات قليلة , وكذلك اذا كان الاتباع راضون عن الوضع الراهن ربما يكون من الصعب على القادة الحصول على اتباع للتغيير ومهما كانت رؤيتهم مقنعة او تم تغيير الخطة . يؤكد هذا الانموذج ان التغيير التنظيمي عملية منهجية للغاية وليست عشوائية ولعل التغييرات واسعة النطاق يمكن ان تستغرق شهورا او سنوات للتنفيذ وعلى ممارسي القيادة امتلاك فهم جيد للانموذج ليكونوا قادرين على القيام بعمل افضل بإدارة التغيير وتشخيص الاولويات الملائمة وذلك لان التغيير عنصر مهم من عناصر القيادة . وفيما يلي شرح لعناصر المعادلة :

✓ عدم الرضا (الاستياء) = D

يمثل مستوى قناعة الاتباع عنصرا مهما ومؤثراً في القدرة على القيادة التغيير , حيث يكون الافراد (القانون (اقل عرضة للتغيير يبقى (المتذمرون) هم الذين من المحتمل ان يفعلوا شيئاً لتغيير الوضع , وهي نتيجة مهما من النتائج القيادة . فالقادة الذين يريدون تغيير الوضع الراهن قد يحتاجون الى اجراءات لخفض مستويات رضا الموظفين .

غالبا ما يتضمن التغيير قدرا كبيرا من الطاقة فالذين يتبعون عواطفهم هم الطاقة للتغيير التنظيمي , والمفتاح لممارسي القيادة هو زيادة عدم الرضا الى النقط التي تدفع الاتباع الى اجراء معين ولكن ليس الى الحد الذي يجعلهم يقررون ترك العمل في المنظمة .

ما الذي يمكن للقادة فعله لزيادة عدم الرضا للاتباع ؟

قد تكون الخطوة الاولى هي تحديد مدى قناعة الاتباع عن الوضع الراهن ولزيادة عدم الرضا يمكن للقادة الحديث عن المنافسة المحتملة او عن التكنولوجيا او عن مخاوف قانونية فضلا عن امكانية انشاء نوع من الازمة المالية او السياسية والقيام بالمقارنات المرجعية مع المنظمات الاخرى .

ولكن لجميع هذه الاجراءات ان تزيد لمستويات العاطفية للاتباع منها يجب الى القادة ان يتأكدون من توجيه هذه العواطف نحو رؤية قادة المنظمة .

✓ انموذج التغيير M

يتضمن انموذج التغيير اربعة مفاتيح رئيسية تشمل : البيئة , الرؤية , الاهداف , الانظمة

• البيئة تقسم الى : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية
حيث يقوم القادة الجيدون بإجراء المسح المستمر للبيئة الخارجية لتقييم مدى خطورة هذه التهديدات والفرص التي توفرها

القادة البارعون ينبغي ان يقوموا بسمح البيئة الداخلية حيث انهم يفهمون متى تقوم المنظمة بعملها بشكل جيد ومتى تفشل في ذلك .

• الرؤية : تعتبر مجرد حلم اذا لم تمتلك الالتزام بها ودعم الافراد المهتمين بها .
حيث تستخدم المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في صياغة رؤية للتغيرات الاولية وكيف ستبدو المنظمة الجديدة . وهذا يعتمد على مدى نجاح القادة في حساب المخاطر والتهديدات الخارجية والميزة التي يمكن تحقيقها من الفرص الاسواق الجديدة وكيف يمكن التغلب على اوجه القصور التنظيمية .

• الاهداف : ان الرؤية ليست الوجهة النهائية للمنظمة وانما تشكل الاهداف الوجهة النهائية للمنظمة والتي تمثل في النهاية ما تحمل المنظمة تحقيقه ومتى يجب تحقيقه .
واستنادا لذلك فقد تكون الاهداف متعلقة بحصة سوقية او بربحية او زيادة الجودة في تقديم الخدمة للزبائن او انظمة المعلومات وغيرها . وبالتالي ينبغي ان تركز اهداف المنظمة على البيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على نتائج المسح البيئي والرؤية المنظمة .

• النظام (الانظمة) : يعد تحديد المنظمة اهدافها يتطلب من القادة تحديد نوع النظام المطلوب للقيام بعملية التغيير من انجاز او تحقيق الرؤية محددة بتحقيق اهدافها.
بعبارة اخرى كيف سيتم تغيير كل من التسويق المبيعات , العمليات , التنظيم , الجودة , HRM , المحاسبية , نظام الخدمات وغيرها من اجل تحقيق نجاح المنظمة، ان هذا المدخل يجعل القائد يفكر في المنظمة على انها مجموعه من الانظمة المتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض وكيف ان التغيير في النظام واحد منها يؤثر بشكل اساس وغير مباشر في بقية الانظمة .

✓ - عملية التغيير P

في هذه المرحلة من عملية التغيير يقوم القادة باتخاذ خطوات محددة لزيادة عدم الرضا لدى الاتباع , وقد يعملون مع الاتباع في صياغة (بيان الرؤية) ووضع مجموعة محددة من اهداف المنظمة الجديدة ومن ثم تحديد فيما اذا انظمة المنظمة , قدراتها , او هيكلها تحتاج الى تغيير .

ان تغيير كل من (M & D) يكون اسهل من قبل القادة اما العملية (P) في التغيير تصبح من التغييرات الاساسية (التمهيدية) بوصفها ملموسة لأنها تعد تنفيذ وتطوير خطة التغيير. وتتطلب خطة التغيير الجديدة تتابع الاهداف , الحدود الزمنية , شركاء المسؤولية , المصفوفات , ميكانيكية التنفيذ العكسية من أجل تحقيق الاهداف الجديدة للمنظمة. كما تتطلب مجموعة خطوات لزيادة عدم الرضا و التعامل مع المقاومة المتوقعة فضلاً عن خطط للتدريب والموارد والاتصالات المطلوبة لإبقاء جميع أجزاء العملية التغييرية على اتصال.

✓ المقاومة R

رد فعل نفسي او سلوكي تجاه التهديدات المتعددة او الفعلية (المدركة) للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها .

لماذا تختلف اساليب التابعين كنتيجة لمبادرات التغيير ؟

قد يكون احد اسباب ظهور مقاومة التغيير هو الحاجة الى وقت طويل حتى يتم ادراك فوائد التغيير , حيث يتوقع القادة والتابعين وحملة الاسهم وغيرهم بان كل من الانتاجية و الاداء او خدمة الزبائن سوف تتحسن مباشرة عند امتلاك اجهزة جديدة واعتماد انظمة حديثة او سلوكيات مختلفة .

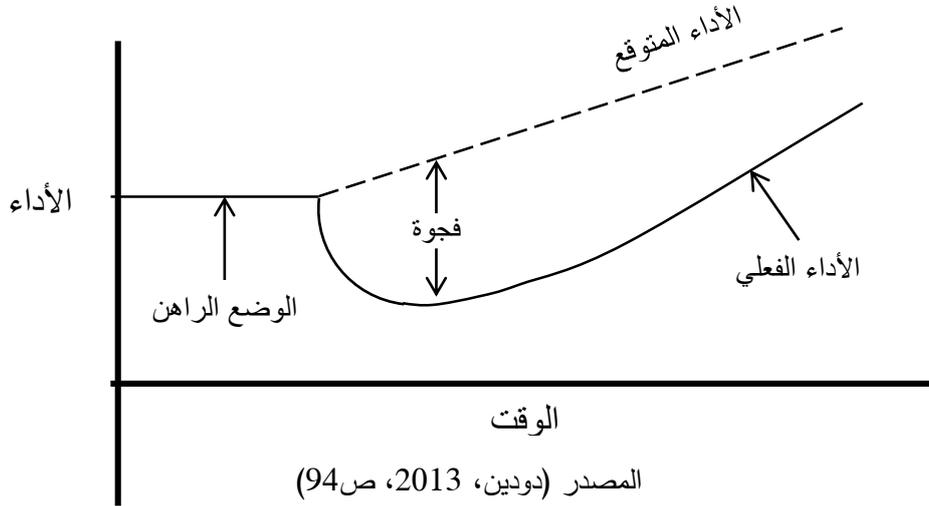
وفي اغلب الاحيان يحدث هبوط مؤقت في كلاً من الاداء و الانتاجية في الوقت الذي يكون فيه التابعون يتدربون على اعتماد المهارات والانظمة الجديدة .

ولعل مثل هذا التباين بين التوقعات والاداء الحقيقي يمكن ان يكون مصدراً رئيساً لحالات الاحباط اذا لم يتم ادارتها بشكل جيد وصحيح وبالتالي يمكن يشير هذا الاحباط مقاومة (R) للتغيير والذي يجعل التابعين يرجعون الى اعتماد السلوكيات والانظمة القديمة في الاداء .

ولعل دور القيادة يكون في مساعدة العاملين - المرؤوسين - في كيفية التعامل مع حالات الاحباط والتعامل بواقعية مع هذه التوقعات والعمل على اظهار أهمية الصبر والتحمل لضمان اكتساب البراعة والمهارات الجديدة بأسرع وقت ممكن .

الشكل التالي يوضح ظهور فجوة في الأداء بين ما هو متوقع والاداء الفعلي والتي تكون مصدرا للإحباط في بداية عملية التغيير .

شكل رقم (5) فجوة الأداء في مرحلة تطبيق مبادرة التغيير



نلاحظ ان الأداء ينخفض أثناء مرحلة تطبيق التغيير وهذا أمر متوقع نتيجة ان الافراد يأخذون وقتا لاستيعاب التغيير وتقبله كما يتطلب وقتا اذا كان غيه تدريب وتكوين وتعلم مهارات جديدة.