

الفصل الثامن

أثر التغيير في بناء المنظمات الريادية الفاعلة



الفصل التامن

أثر التغيير في بناء المنظمات الريادية الفاعلة

مقدمة

لقد أضحى التغيير في وقتنا الحاضر مطلباً حضارياً يَستخدم لغة المعرفة والعلم لتوجيه المنظمات نحو الأفضل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، كما أصبحت المنظمات الحديثة والرائدة تعتمد بشكل أساسي على مناهج التغيير المتنوعة من أجل مواجهة التحديات التي تعترض طريقها في البيئة التنافسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو السوقية وغيرها من التحديات التي تؤثر سلباً على نجاح المنظمة.

ولقد تبين من خلال الدراسات وممارسات منظمات الأعمال الرائدة أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام، فإدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير ولا بد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح، وذلك ما سوف نناقشه لاحقاً.

ما المقصود بإدارة التغيير؟

إدارة التغيير "هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن

طريق إتباع إطار ونماذج محددين، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم يتقبله الفريق، والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه مستقبلاً.

أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وإنما تتم نتيجة لوجود أسباب تدعو المنظمات إلى إجراء ذلك التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

1- تجديد الحيوية داخل المنظمات:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها.

مستويات التغيير:

تمر العملية التغييرية بأربعة مستويات رئيسية كالتالي:

- 1- المعرفة: وهي أن يتم التعرف على الفكرة الرئيسية للتغيير وأبعاده المختلفة.
- 2- التوجه: بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما يصبح لدى الفرد توجه إيجابي وحماس لهذا التغيير.
- 3- السلوك الفردي: حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغيير ويأمره، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره على تحقيقه.
- 4- السلوك الجماعي: حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

وتجدر الإشارة إلى أن كل تغيير يتدرج في سلم التغيير ابتداء من المعرفة وانتهاء بالسلوك الجماعي، وقد يستغرق الإنسان فترة طويلة حتى يتعرف على التغيير المطلوب، وقد يتبنى هذا التغيير بسرعة ولكنه ربما يستغرق سنوات حتى يستطيع أن يجعل هذا التغيير سلوكاً جماعياً، فالعملية التغييرية قد تتقدم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، وقد تتراجع من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى وربما تبقى في نفس المستوى.

أنواع التغيير:

أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما:

1- عملية شاملة:

ويُقصد بذلك أن يكون التغيير شاملاً لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الاستراتيجية تغييراً جذرياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

2- عملية تخصصية:

ويُقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف، والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

ويمكن تصوير العلاقة بين الفشل المصاب به الوضع القائم وبين نوعية التغيير في هذا الجدول:

الوضع القائم		نوعية الفشل	
عجز جزئي	عجز كلي	نوعية التغيير	
تغيير غير مستحب	منطقة إدخال تغيير	شامل	نوع التغيير
منطقة إدخال تغيير	تغيير غير مستحب	تخصصي	

ثانياً: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير:

للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير، والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن.. فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل آلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد.. الخ، ولا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين، تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة و/ أو طبيعة هؤلاء العاملين، وسوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث جوهر عملية التغيير:

1- التغيير التكنولوجي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل

عادةً بمقاومة من قبل العاملين ولا سيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم... فلا شك أن إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في بعض الجوانب الإدارية قد يشعرهم بحالات عدم الاستقرار والأمان والخوف من المجهول الذي يقتحم ميدان أعمالهم ويؤدي إلى تغيير في بعض المناصب... الخ.

2- التغيير المادي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة ومهما كان غرض هذا التغيير فإن هذا النوع من التغيير عادةً المقاومة فيه من جهة العاملين أقل نسبياً بالنسبة لباقي الأنواع اعتقاداً منهم أن ذلك لا يمس وظائفهم، وإذا مسها فإنه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

3- التغيير الوظيفي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة - ولو من النوع المستتر - للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المرؤوسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المرؤوس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة.

4- التغيير الإنساني:

وهو التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.. ولا شك أن مثل هذا التغيير صعب التطبيق ويحتاج لوقت كبير وتمرين مستمر حتى يمكن تغيير مثل هذه السلوكيات وتلك المعتقدات والمفاهيم.. ويُعتبر هذا النوع من أصعب أنواع

التغيير والذي يُقابل بمواجهة ضارية من قبل العاملين لاحتياجه لأساليب الإقناع والمهارة والفن في الإدخال التدريجي وخاصةً أن تغيير السلوك والمعتقدات يحتاج لوقت طويل جداً ويتم بشكل تدريجي مدروس ويتطلب من القائم به مهارات عديدة حتى يمكن النجاح في مثل هذا التغيير.

5- التغيير التنظيمي:

وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة... وينقسم هذا التغيير إلى:

أ - تغيير في هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization.

ب - تغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

وسوف نقوم بشرح كل من النوعين بشيء من التفصيل:

أ - التغيير في التنظيم الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم الرسمي، أنه ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن:

- 1- طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.
 - 2- التغييرات التي تحدث في السلطات والمسؤوليات.
 - 3- التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.
 - 4- التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.
 - 5- مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولا سيما حاجات احترام الذات.
- ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها:

- 1- التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.
- 2- أن يكون التغيير تدريجياً.
- 3- أن يشرك العاملين في إحداث هذا التغيير.
- 4- استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.
- 5- عدم تجاهل مقاومة العاملين ومواجهتها بشكل سريع وإيجابي.

بد التغيير في التنظيم غير الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة فلا شك أن إدخال تغيير ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار الذي يُقابل بمقاومة عنيفة من قبل هؤلاء العاملين.

لذا فعلى إدارة المشروع أن تراعي في هذه النقطة عدة اعتبارات من أهمها ما يلي:

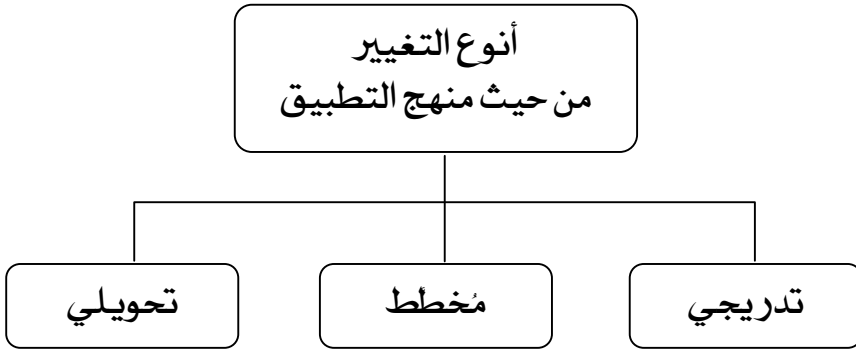
- 1- الإيذان بوجود مثل هذا العلاقات غير الرسمية.
- 2- الإيذان بمطالب هذا التنظيم.
- 3- عدم التركيز على إضعاف هذا التنظيم أكثر من احتوائه.
- 4- التركيز على أسباب ظهور هذا التنظيم والعمل على تلمس أهدافه.
- 5- محاولة احتواء أهداف هذه التنظيمات داخل أهداف للتنظيم الرسمي بما يحقق التوازن والاستقرار في المنظمة وبما لا يؤثر على الأهداف المعلنة لهذه المنظمة.

ثالثاً: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق:

يوضح شكل رقم (1-8) أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق. و لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة خصائصه وتأثيراته على المنظمة:

أ- التغيير التدريجي:

- 1- غالب الحدوث.
- 2- تطوري، أي يتطور في مرحله تصاعدياً.



شكل رقم (1-8) يوضح أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق

- 3- من الممكن أن يكون مُحطَّطاً.
- 4- من الممكن أن يكون غير محسوس.
- 5- ينمو على نحو تدريجي إلى حدٍ يمكنه من الرسوخ قبل أن يُكتشف.
- 6- ربما يكون مُوجَّه ثقافياً.

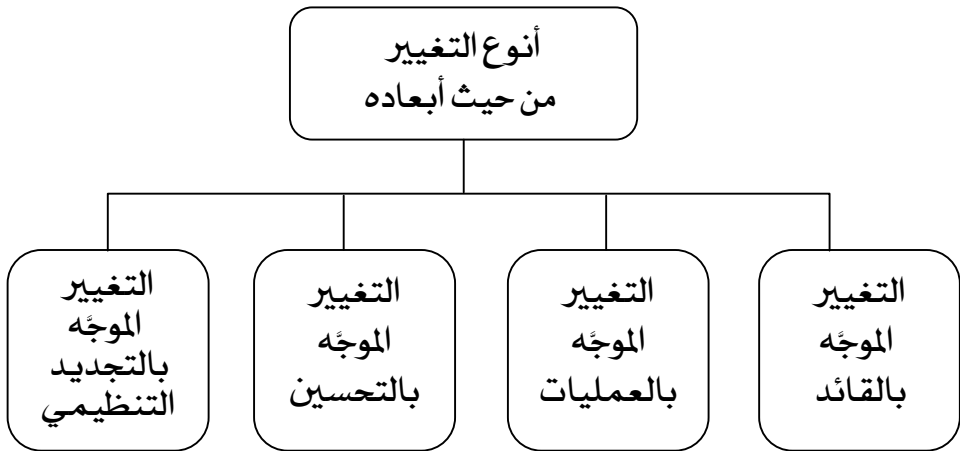
بـ التغيير المخطط:

- 1- بؤرة التركيز فيه هي الهياكل والنظم.
- 2- ويركز أيضاً على التطبيق والتخطيط.
- 3- يؤكد على البشر في عملية التغيير من منظور أن المنظمات لا تتغير. لكن البشر يتغيرون !!!

جـ التغيير التحويلي:

- 1- يحدث ندرًا.
- 2- من النادر أن يكون مُحطَّطاً.
- 3- صعب السيطرة عليه.
- 4- من الممكن أن يكون قهري.
- 5- من الممكن أن يكون مستحيل التجنب.
- 6- ربما يكون ضرورياً من أجل البقاء.

رابعاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده:



شكل رقم (8-2) أنواع التغيير من حيث أبعاده

1- التغيير الموجه بالقائد:

نرى هذا التغيير عندما:

- يكون هناك قائد جديد للمنظمة يُحضر معه أفكار ومداخل جديدة للعمل.
- أن يدرك القائد الحالي حتمية التغيير من أجل البقاء والاستمرار والنمو ويدعو إلى التغيير في المنظمة ويدفعه ويدعمه.

وفي هذا البعد للتغيير، فإن التغيير ينبع من القمة وعلى القائد أن يتفاعل مع التغيير الذي كان هو مصدره.

2- التغيير الموجه بالعمليات:

وفي هذه الحالة يركز التغيير بشكل مبدئي وأساسي على العمليات، ونرى هذا التغيير عندما:

- 1- يكون الإبداع مطلوباً لرفع كفاءة العمليات.

- 2- تتزايد متطلبات الكفاءة.
- 3- تكون متطلبات العملاء لا يمكن الوفاء بها بقدرات العمليات الحالية.
- 4- يقدم أفضل ممارسه (كفاءة / تكنولوجيا) ظهرت إلى العمليات.

3- التغيير الموجه بالتحسين:

إن التأكيد في هذا النوع من التغيير يكون على تحسين أداء مناطق / قطاعات / نظم داخل المنظمة مثل:

- 1- إكساب مهارات جديدة لقوة العمل من خلال التدريب التفاعلي.
- 2- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط المقارنة المرجعية.
- 3- تطبيق أفضل الممارسات (5S).
- 4- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط التحسين المستمر 5S.

4- التجديد التنظيمي:

هذا النوع من التغيير شديد الراديكالية (متطرف / جذري) إذ يشمل كل المنظمة بلغة:

- 1- تعظيم الأرباح من كافة الأنشطة.
- 2- إعادة هندسة العمليات.
- 3- تعديل أنشطة الأعمال تكيفاً مع قوى السوق.