



Seminars On Introducing Change At Organization "X"

لايكاد يخلو كتاب أو مقال في موضوعات إدارة التغيير من التركيز على أن نجاح جهود التغيير يتوقف على التزام العاملين أعضاء المنظمة ، وأن التزام الأعضاء مرتبط بمدى إسهاماتهم في اتخاذ القرارات . وهناك العديد من الأساليب المقترحة لاندماج العاملين Employee Involvement . من أهمها بناء فرق جماعات العمل Team Building للأخذ بيد المنظمة أثناء عمليات التخطيط للتغيير والتحول . ونقدم المثال التالي : «ندوات تقديم التغيير في المنظمة» «س» كنموذج ، نرى إمكانية تطبيقه في عديد من المنظمات سلعية أو خدمية ، منظمات أعمال أو منظمات عائلية . وإن كان التركيز غالبا على منظمات الأعمال .

الخلفية التاريخية للمنظمة "س" :

تعمل المنظمة «س» في مجال الإنشاءات المدنية منذ ستة وعشرين عاما . بدأت المنظمة «س» أعمالها في الإنشاءات السكنية «المنازل والفيلات» ، ولكنها في السنوات الخمس الأخيرة أضافت إلى القوة البشرية بها مجموعة من أصحاب المهن مثل المحامين والأخصائيين والمحللين وبعض الوظائف المعاونة بهدف التوسع في أنشطتها لكي تشمل المباني التجارية والصناعية والمهنية «النقابات» وخدمات الشركات مثل الرهن العقاري .

ولأن إدارة الشركة تؤمن بالأفكار والمناهج الإدارية الحديثة ، فقد أقامت

بناءها التنظيمى على الإدارة بالمشاركة / وتشكيل اللجان / والالتزام بالموارد البشرية ، وانتشرت مظاهر التغييرات فى المنظمة «س» لتشمل كل وظائفها وأنشطتها : اتخاذ القرارات ، تخصيص الأرباح والأصول / نظم الأجور والحوافز / المناسبات الاجتماعية / المزايا العينية / السياسات والإجراءات .

إن المشكلة الرئيسية الآن أمام المنظمة «س» هى الخوف من انتكاسة التغيير والتي يتعرض لها العديد من المنظمات التي قطعت أشواطاً فى مراحل إحداث التغيير المخطط فبدلاً من السير فى سياساتها لكى تصبح أكثر استعداداً للمشاركة وللنواحي الإنسانية التي تؤمن بأهميتها ، فإنها الآن تشعر أنها فى مفترق الطرق ، كيف تحافظ على ثقافتها التنظيمية الحالية الناجحة ، وفى نفس الوقت تنمو وتكبر ، ذلك لأن أعراض الحجم الكبير بدأت تظهر فى المنظمة «س» : انهيار قنوات الاتصال ، بعض التذمر بين خطوط العمل الجديدة وخطوط العمل التقليدية ، تقلص دور أصحاب الأموال ، القلق فيما يتعلق بالاتجاهات المستقبلية للمنظمة ، تحول فى القيم ، وعدم فعالية عملية اتخاذ القرارات .

وكان على الإدارة العليا بالمنظمة «س» أن تعيد الثقة وقيم المشاركة إلى ثقافة المنظمة قبل أن تنهار . وكان لابد من التدخل السريع من أجل :

- تحريك المنظمة لكى تكبر وتنمو .
- أن يصبح نمو المنظمة مسئولية جميع أعضائها .
- أن يندمج ويلتزم الجميع بأهداف المنظمة .
- توفير الأساليب والأدوات اللازمة لجودة الأداء .
- إثارة الدافع العاطفى الخاص بكل عضو لبذل كل طاقاته الممكنة .
- إتاحة فرص التعبير عن المشاعر والأحاسيس المكبوتة .
- أن تدرك المنظمة مدى الاختلافات فى المعرفة ولا تجعل منها عقبة فى

مسبيل العمل بروح الفريق .

وجاءت الإجابة عن كل هذه الأسئلة خلا ابتكاريا متمثلا فى ندوة لمدة يوم واحد فى كل قسم أو إدارة لتقديم التغيير One - Day Change Seminar ويمكن للمنظمات الكبيرة تبني هذا النموذج عن طريق توفير كادر من وكلاء التغيير Change Agents يتم تدريبهم فى جلسات تدريب المدربين Train - The Trainer .

وكانت نتائج هذا المشروع فى المنظمة «س» ناجحة جداً بفضل :

١ - الإدارة ملتزمة بنجاح المشروع :

حضر كل مدير أو رئيس إدارة واستمع وناقش واستجاب لاهتمامات وخطة تنفيذ Action Plan الإدارات والأقسام الأخرى، أدى ذلك إلى إشاعة جو من الثقة ، وأكد على فعالية المتابعة .

٢ - مشاركة جميع أعضاء المنظمة:

الفرصة متاحة لجميع الأعضاء - العاملين - لإبداء الرأى بالإضافة أو الحذف أو التعديل فى خطة إحداث التغيير .

٣ - كان مشروع الندوة جزءاً من مجهود أكبر لإحداث التغيير على مستوى المنظمة ككل :

وضعت استراتيجية تنمية المنظمة «س» على أساس تكامل منهج النظم Integrated Systems Approach الذى يربط بين منهج تنمية المنظمة OD وتنمية الموارد البشرية H R D (التدريب / التعليم / التنمية) ومنهج إدارة الموارد البشرية H R M (إدارة الأفراد / الأجور والمكافآت / المزايا / النصح والإرشاد) .

ويظهر الجدول التالى رقم (١١) أنواع المعالجات المختلفة التى تم تطبيقها

فى المنظمة «س» وكيف تم توظيف الندوة فى عملية إحداث التغيير . وقد انتهت نتائج كثير من الدراسات والأبحاث بأن نتائج تنمية الموارد البشرية فى حد ذاتها لا تؤدى إلى إحداث التغيير المطلوب فى المنظمات ، ولكن عندما تتكامل مع خطة تنفيذية لتدعيم خطة إحداث التغيير المخطط على مستوى المنظمة ، فإن احتمالات النجاح يمكن أن تكون كبيرة.

برنامج الندوة :

تم تحديد ثمانية موضوعات تناولها برنامج الندوة كالآتى :

الموضوع الأول : تقديم التوقيت الزمنى للبرنامج وفلسفته .

الموضوع الثانى : نبذة تاريخية عن المنظمة «س» .

الموضوع الثالث : التغيير : العملية والخصائص .

الموضوع الرابع : التغيير : الممارسة والتقارير .

الموضوع الخامس : الآثار العاطفية ومقاومة التغيير .

الموضوع السادس : الالتزام باستراتيجيات التغيير .

الموضوع السابع : التخطيط التنفيذى .

الموضوع الثامن : النتائج والتلخيص .

تم تحديد الخطوط العريضة للبرنامج ، حيث ذكر فى كل موضوع : الغرض منه ، والمحتويات ، ومصدر مادة الموضوع وأخيرا أسلوب العرض^(١) .

تضمن مصدر مادة الموضوع : المقالات المختلفة فى الدوريات المتخصصة ، الدراسات البحثية ، المواد التدريبية المتوافرة لدى المنظمة ، شرائط الفيديو ، وخبرات الأخصائيين بالمنظمة ، لقد أمكن لمنظمى البرنامج استعراض الجديد فى كل من الموضوعات الثمانية بالإضافة إلى أخذ رأى الاستشاريين فى (١) لمزيد من التفاصيل انظر الملاحق : برنامج ندوة التغيير فى المنظمة «س» .

كل موضوع ، ومراجعة أحدث ماذكر فى أدبيات إدارة الأعمال . إن المصادر المذكورة فى البرنامج تعبر عن الأكثر عملية والأعلى قيمة .

جدول رقم (١١) : مداخل عملية احداث التغير المخطط

OD تنمية المنظمة	HRM إدارة الموارد البشرية	HRD تنمية الموارد البشرية
- إعادة هيكلة الإدارة . - دراسة المناخ التنظيمى . - المقابلات . - بناء فرق العمل ومجالس المديرين . - الاستبيانات . - الخطة التنفيذية . - التغذية المرتدة . - منشورات ندوات التغيير - والاتصالات الخاصة . - خطط النجاح . - تشهيلات اجتماع مجالس المديرين . - المشاركة فى عملية التخطيط - الاستراتيجى . - الاتصالات الشفهية والكتابية - إلى ومن الإدارة العليا . - أنماط لتحليل بيانات - العمالة، وخاصة مجالات - التعيينات وترك الخدمة .	- المكافآت والحوافز ، والمشاركة فى الملكية لتشجيع السلوكيات الجديدة . - السياسات والإجراءات والنماذج لتدعيم السلوكيات الجديدة . - برنامج قوى للنصح والإرشاد . - لجنة عليا لإدارة القوى البشرية تشارك فى مهامها كل الوحدات التنظيمية . - خطط للتأمين الصحى وترك الخدمة لمواجهة تغيرات القوى العاملة . - قاعدة بيانات للموارد البشرية تساعد على إعداد التقارير ووضع الاستراتيجيات فى مجال الموارد البشرية . - نظام أكثر مرونة لتعديل هيكل الوظائف . - مراجعة نظم تقييم الأداء - المبنية على منهج الإدارة بالأهداف .	- ندوات التغيير فى كل المنظمة . - التدريب الإدارى لأعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى . - تدريب أعضاء المستوى الإشرافى . - ندوات متابعة التغيير . - تدريب على مهارات القيادة للإدارة العليا التنفيذية . - ورش عمل تنمية المنظمة لكل الجماعات التنظيمية . - تقديم التنمية فى اجتماعات مجالس المديرين ولقاءات الإدارات . - دراسة الصورة الذهنية وخطط التنمية للإدارة العليا . - ندوات ضغوط الإدارة . - ندوات خدمة المستهلك .

وبدراسة تاريخ المنظمة «س» وقيمها أمكن للأعضاء إدراك أين كانت المنظمة وإلى أين تسير ، وما دور كل عضو فى الإسهام فى فعالية أداء المنظمة .

طرح البرنامج مناقشة ردود الفعل للتغيير ، مقاومة التغيير ، ونماذج إدارة التغيير ، بهدف أن تؤدى هذه المناقشات إلى اقتناع الأعضاء بأن التغيير عملية طبيعية وعامة لكل المنظمات وكل المخلوقات . وأن عواطفهم ومخاوفهم تصبح أيضا طبيعية وإيجابية ومن ثم فإن عملية التغيير تبدو مطمئنة وأنها تسير فى مجراها المرسوم .

ويلاحظ أن من أهم فقرات البرنامج لإقرار خطوات إحداث التغيير تلك التى تناولت إعداد ومناقشة قوائم التغييرات السابقة . والتغييرات المطلوبة فى المنظمة «س» ، ذلك لأنه فى نهاية تلك المناقشات ، امتلأت جدران حجرة الاجتماعات بملصقات قائمة التغييرات التى تم الاتفاق على أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمنظمة . لقد كان الأعضاء المشاركون يتميزون بالصراحة والوضوح والجرأة فى تناولهم للصراعات والمشكلات الحرجة والحساسة .

عندما طرحت كل بنود التغيير للمناقشة ، أصبح من السهل على الأعضاء الربط والتعبير بين وجهات نظرهم والآراء المعارضة لبعض أبعاد عملية التغيير وهذا فى حد ذاته سلوك جديد ، وتغير ثقافى مهم فى المنظمة «س» .

كان آخر بند فى برنامج الندوة عملية إعداد الخطة التنفيذية The Action Plan ، تضمنت كل خطة ، استراتيجية تفصيلية للتغيير وتحديد المسئوليات والمتابعة وأساليب القياس . ساعدت المناقشات الأعضاء على وضع أيديهم على زمام كل مكونات خطة التنفيذ ، التى يجب ألا تموت بانتهاء البرنامج ؛ بل هى بداية حياتها التى يجب أن تتجدد ذاتيا لإحداث التغيير المخطط .

أساسيات المتابعة :

لاتقل أهمية المتابعة أثناء وبعد تطبيق الخطة عن أهمية الندوة ذاتها . ومن غير المتوقع أن تضيّع إدارة المنظمة «س» وقتها في الندوة دون أن تحقق ما ترحوه من تحسين الإنتاجية والأداء للمنظمة من خلال تطبيق خطة إحداث التغيير المخطط . وأيضاً فإن وقت الأعضاء لا ينفقونه سدى دون مقابل وتأثير ملموس على نتائج المنظمة . ونورد فيما يلي بعض إجراءات المتابعة التي تضمنها برنامج مشروع إحداث التغيير المخطط في المنظمة «س» .

١ - تقرير المجلس التنفيذي : *Executive Board Report*

تم إعداد ورفع تقرير عن الندوة إلى المجلس التنفيذي المكون من خمسة عشر من أعضاء الإدارة العليا . تضمن التقرير ملخصاً عما دار في الندوة ، ورؤية المشاركين حول ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي ، واتجاهاتها ، ومشكلاتها ، والخطط التنفيذية وتقييم المشاركين لبرنامج الندوة .

٢ - اجتماع الإدارة العليا : *Director's Meeting*

عقد اجتماع لمدة ساعة ونصف ساعة لتقديم ملخص برنامج الندوة لكل من المدير العام ، ومدير التشغيل ، وثلاثة آخرين من أعضاء الإدارة العليا .

٣ - اجتماع المجلس التنفيذي : *Executive Board Meeting*

اجتمع المستشار الداخلي^(١) «وكيل التغيير Change Agent» شخصياً مع كل عضو من أعضاء المجلس التنفيذي الخمسة عشر على حدة للحصول على ردود أفعالهم عن القضايا التي أثّرت في ندوة التغيير ، والخطط التنفيذية ، ولتوضيح بعض الأمور ذات الاهتمام الخاص في المجال الوظيفي لكل عضو .

(١) يمكن أن يكون وكيل التغيير أو خبير التغيير من داخل المنظمة كما يمكن أن يكون من الخارج ، ويمكن أن يوجد الاثنان معاً كما في حالة المنظمة «س» .

خصصت المنظمة عددا من ست صفحات من أعداد النشرة الداخلية ، بعد سبعة أشهر من انتهاء برنامج الندوات ، غطت هذه النشرة ثقافة المنظمة ، الموقف الحالي لتنفيذ خطط إحداث التغيير ، واستجابة أعضاء المجلس التنفيذي للقضايا التي تعرض لها البرنامج ، وأخيرا مقالا لمدير التشغيل .

Follow - up Seminars

٥ - ندوات للمتابعة :

بعد عشرة أشهر من انتهاء ندوات التغيير ، طلبت إحدى إدارات التشغيل عقد ندوة لمتابعة التنفيذ ، استغرقت هذه الندوة حوالى نصف يوم وحضرها ممثلون لأربع وحدات تنظيمية ، ركزت الندوة على إعطاء معلومات تفصيلية حول تنمية المنظمة ، التقارير الحالية لمدى تقدم تنفيذ خطط التغيير ، وإلقاء الضوء على مناطق الأداء التي تحتاج إلى تركيز أكبر .

Future Plans

٦ - الخطط المستقبلية :

بعد مضي عام على ندوات التغيير ، وضعت المنظمة «س» برنامجاً لتقييم جهود إحداث التغيير كل عام دورياً . تضمن البرنامج :

أ - قائمة استقصاء Questionnaire يتم فيها استطلاع رأى جميع العاملين .

ب - تقييم مدى جودة أداء الخطط التنفيذية Atcion Plans

ج - نتائج برنامج ندوات التغيير Seminars Results

أصبحت إدارة المنظمة «س» راضية تماما عن مشروعها فى إحداث التغيير المخطط وفى أقل من عام استطاعت أن ترى المزايا التالية واقعا ملموسا .

Successful Action Plans : خطط تنفيذية ناجحة :

حققت ندوات التغيير عدد (٥٩) تسعاً وخمسين خطة تنفيذية ، هناك

على الأقل (٥٠) خمسون خطة تم الإنتهاء منها أو على وشك الإنتهاء، وبصفة عامة فإن نسبة تحقيق أهداف المشروع تزيد على ٨٥٪ . وقد تضمنت خطط إحداث التغيير :

- تحسين قنوات الاتصال Communication Channels بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، استراتيجيات تنميط المنتج ، ثم توضيح أدوار ومسئوليات الوحدات التنظيمية المختلفة في البيئة التنظيمية .

- ردود فعل إيجابية من العاملين: Positive Employee Response

جاءت ردود الفعل هذه عند إجراء استقصاء عن تقييم العاملين للبرنامج: ٣٣٪ من العاملين قرروا أن البرنامج ممتاز .

٤٧٪ من العاملين قرروا أن البرنامج جيد جدا .

١٧٪ من العاملين قرروا أن البرنامج جيد .

٣٪ من العاملين قرروا أن البرنامج متوسط .

ولم تأت إجابة واحدة تقرر أن البرنامج ضعيف .

كان هذا مبعث سعادة لإدارة المنظمة «س» حيث إن البرنامج حضره جميع العاملين تقريبا وكان لديهم استعداد لمقاومة التغيير .

- بناء فرق العمل: Team Building

ساعدت اللقاءات أثناء اجتماعات ندوات البرنامج على خلق روح الفريق وتماسك وتعاون جماعات العمل ، والوحدات التنظيمية المختلفة ، وذلك كنتيجة منطقية للمناقشات الحرة والصريحة للمشكلات التي تواجه الإدارات المختلفة ولقضاء الأعضاء فترات من الوقت سويا في مكان واحد - حجرة الاجتماعات - وجلسات ورش العمل لحل المشكلات المشتركة .

- رفع الروح المعنوية : *Improved Morale* -

من النتائج المهمة بالنسبة للكثيرين من الأعضاء أنهم فى بؤرة اهتمام المنظمة ، وأنه فى إمكان كل فرد أن يلعب دوراً نشيطاً فى إحداث التغيير المطلوب لمنظمتة . أصبح لدى العاملين شعور بأنهم شركاء فى عملية التغيير ، وتخلوا عن معتقداتهم بأن التغيير لن يحدث ، وإذا أضيفت فرص التغذية المرتدة أخذاً وعطاءً مع رؤسائهم المباشرين وغير المباشرين ، فليس غريباً ارتفاع الروح المعنوية والتزام الجميع بجهود التغيير .

- تقدير أكبر من كل وحدة تنظيمية للأجزاء الأخرى فى المنظمة :

Greater Appreciation Of Other Parts Of The Company

ساعد تبادل المعلومات وعروض الرؤية المختلفة لكل وحدة تنظيمية فى الاجتماعات كل الأعضاء على فهم حاجات وإمكانيات واهتمامات الإدارات الأخرى ، بما يجعل توقعات الوحدات التنظيمية فى أدوار ووظائف الآخرين أكثر واقعية .

- تكلفة البرنامج : *Program Costs* -

كانت تكلفة البرنامج فى المنظمة «س» ليست بسيطة ، فقد وصل عدد أيام عمل المستشار الخارجى - وكيل التغيير الخارجى - (٢٥) يوم عمل شارك فى (١٧) ندوة ، وأشرف على أنشطة وضع الخطط التنفيذية والمتابعة .

أما الأيام المستغلة فى المشروع من وكيل التغيير الداخلى وإدارة تنمية الموارد البشرية فقد بلغت (٥٠) يوماً . كانت الندوات تعقد فى ساعات العمل الفعلية ، ولذلك فإن كل العاملين قد تغيبوا عن وظائفهم لمدة يوم كامل لحضور الندوة . هناك تكلفة أخرى للبرنامج ممثلة فى قيمة إيجار غرفة الاجتماعات ، والمواد التدريبية المستخدمة فى البرنامج بالإضافة إلى تكلفة وجبة الغذاء والمشروبات التى تقدم للأعضاء .

وحيث إن مثل هذه البرامج تتعرض لقضايا ومشكلات ذات حساسية عالية بين الأعضاء والإدارات المختلفة ، فهناك دائما توقع لزيادة درجة التوتر في العلاقات الشخصية والتنظيمية ، دون الوصول إلى حلول لها . ومع ذلك كانت الإدارة في المنظمة «س» متيقظة لهذه المخاطرة ، ولذلك كثيرا ما كانت ترتفع سخونة المناقشات إلى حد التصادم والتوتر ولكن دائما يتم حل هذه الخلافات قبل انتهاء الاجتماع ، وإذا لم تحل الخلافات فإنه ليس لها تأثير يذكر على تطور جهود البرنامج .

تلخيص : Summary

لقد قدمنا مشروعا ناجحا ساعد منظمة نامية ومتنوعة الأغراض في إدارة عملية إحداث التغيير بها . ونحن نعتقد أن في إمكان المنظمات الأخرى سواء شركات متوسطة أو كبيرة التعامل مع التغييرات الكبيرة بها .

وللحصول على نتائج إيجابية لتطبيق مثل هذه البرامج ، نوصى بإعطاء أهمية كبيرة للعناصر الستة التالية :

- ١ - تأمين التزام وتشجيع الإدارة العليا للمشروع .
- ٢ - خطة متابعة شاملة وتفصيلية .
- ٣ - مشاركة واندماج جميع أعضاء المنظمة .
- ٤ - آلية تنظيمية تسمح للأعضاء بالإدلاء بآرائهم في عملية التغيير .
- ٥ - فريق عمل من الاستشاريين الداخليين والخارجيين - وكلاء التغيير - يعطون المثل في التكامل وروح الفريق .
- ٦ - النظر إلى البرنامج ليس على أنه غاية في حد ذاته ولكنه على اعتبار أنه حلقة في حلقات تنمية المنظمة بصفة دائمة ومستمرة .



الباب الخامس

معوقات إحداث التغيير المخطط