

تابع للمحور الأول: التغيير التنظيمي

12- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومدى استغلاله.
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب ، وإدخال قوانين ولوائح جديدة تتماشى مع خطة التغيير
- تطوير أساليب التدريب القديمة لتساعد الموظفين على إتقان أساليب العمل الجديدة
- توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل ، وربط المكافآت والترقيات لأولئك الذين يتغيرون ، ومعاقبة الذين لا يتغيرون سلوكياً بعدم منحهم ترقيات أو زيادات أو حوافز مالية.

- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة واستبدال الهيكل الهرمي بالهيكل الأفقي ، والتخلص من المركزية في العمل بتكوين فرق عمل .

13- معوقات التغيير التنظيمي:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.
- مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة .
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

14- مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار آرجرس (Argyris) وبيكهارد (Beckhard) وبنيس (Bennis) ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة وإقتراح التغيير .وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

أ - التغيير من أعلى لأسفل :وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية .ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

ب - التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقترح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الإبتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

ج - المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجه. كما أن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

15- دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي:

إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا وجب على المنظمة أخذ إحتياطاتها إتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكاسب والإمميزات التي سيستفيد منها جراء هذا التغيير، أو بالمقابل الأضرار التي ستلحق به. حيث يبقى في حيرة وتساؤل دائمين قد يتحول إلى توتر وضغوط نفسية وهو ما يؤثر على أدائه الوظيفي.

➤ سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعته بأهمية التغيير وإستعداده لدعم القائمين على هذه العملية، لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير. ومن بين هذه الصفات نذكر ما يلي:

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة، الولاء والإلتزام والنزاهة؛
- إدراك أهمية الوقت وضرورة إستغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الإنصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين؛

- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر وإتجاهات الموظفين وإحترامها؛
- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعيين أو الترقية؛

- رؤساء لديهم الإستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الإتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوار والمكافآت، مع إشراكهم في عملية التغيير، وهو ما يضمن إلتزامهم بالقرارات المتخذة.

➤ مساهمة إدارة الموارد البشرية في انجاح التغيير:

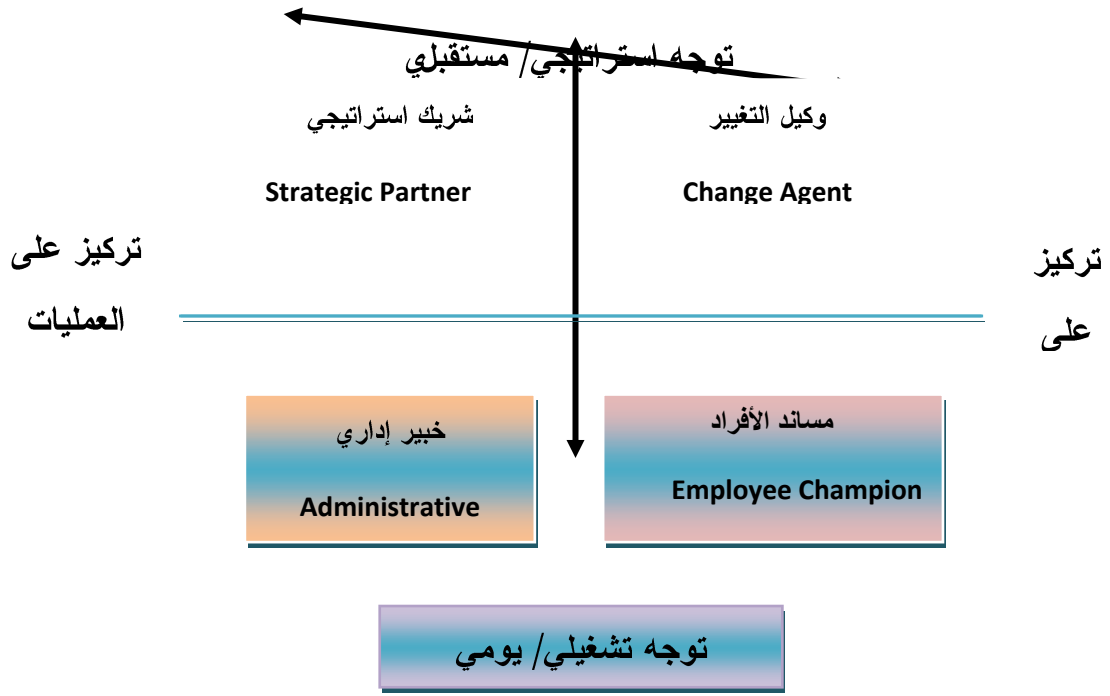
- تحديد الرؤية الواضحة.
- ترسيخ القيم
- توفير اسس تحديد المهارات المطلوبة
- اعادة النظر في نظم ادارة الموارد البشرية الحالية.
- تشجيع العمل الفرقي
- تعزيز القيادة الرائدة
- بناء الثقة
- تعزيز الانتماء
- ترسيخ فكرة الكل شريك
- تقديم النصح والتدريب للافراد
- تغيير مفاهيم نظم تقييم الاداء

➤ تأثير التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية:

- يعدل خلفيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية
- يطور برامج التدريب وتصميم الخطط
- تعزيز مسؤولية التطوير الذاتي
- تغيير سلوكيات الافراد بما يتوافق مع المتغيرات الخارجية
- يشجع الاستخدام الاقصى للتسهيلات التقنية

➤ إدارة الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

وضح Dave Ulrich آثار تطور مهام إدارة الموارد البشرية في محيط يتميز بالتغير المستمر وبالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في الشكل الموالي:



حيث يقصد بـ:

- **الشريك الاستراتيجي:** على مسير الموارد البشرية إجراء توافق بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والميادين الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمساهمة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة.
- **وكيل التغيير:** يساهم مسيرو الموارد البشرية في تنفيذ التغيرات والتحويلات التي تتبناها المؤسسة من خلال تشجيع السلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة التي من شأنها تغيير وتحسين ثقافة المؤسسة والتوجه نحو العمليات والاتصال الداخلي وتكوين المسيرين.
- **مساند الأفراد:** يجب على مسيري الموارد البشرية تقاسم مهام الإدارة مع المسيرين التنفيذيين، أين يجب عليهم تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق رضاهم من أجل تحسين أدائهم.
- **خبير إداري:** يجب أن تصبح وظيفة الموارد البشرية نموذجاً فعالاً في النشاطات الإدارية، التي تشكل جزءاً كبيراً منها،

كما تمكن هذه المهام الأربعة من قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، أين تسمح لمسير الموارد البشرية من الاستجابة لحاجات الزبائن الداخليين للمنظمة، سواء كان الزبون الإدارة العليا التي تبحث عن الشريك الاستراتيجي، أو كان الزبون المسيرين الذين هم بحاجة إلى قائد للتغيير، أو كان الزبون الأفراد الذين يحتاجون إلى مساندة ومدعم لهم، والأكد أن الجميع بحاجة إلى خبير إداري.