

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 إقتراح 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 برامجهم. كما أن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيّرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

15- إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي:

إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا وجب على المنظمة أخذ إحتياطاتها إتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكاسب والإمتيازات 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.

1.15 سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير واستعداده 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 والانتماء والنزاهة؛
- إدراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الانصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين؛

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

- رؤساء لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الاتصال 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 التزامهم بالقرارات المتخذة.

2.15 مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح التغيير:

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير . وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير

أ – الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة :

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

ب – الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي :

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة .
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية ، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار .

ج- العمل بروح الفريق : يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

- تتمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه • تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر .
- المهارات المتعددة للموظف حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض .

د – بناء القيادة الرائدة :

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير ، ولا بد من تعزيز القيادة .
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدرة والشعور بالانتماء
- ترسيخ مفهوم الكل شريك

• تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

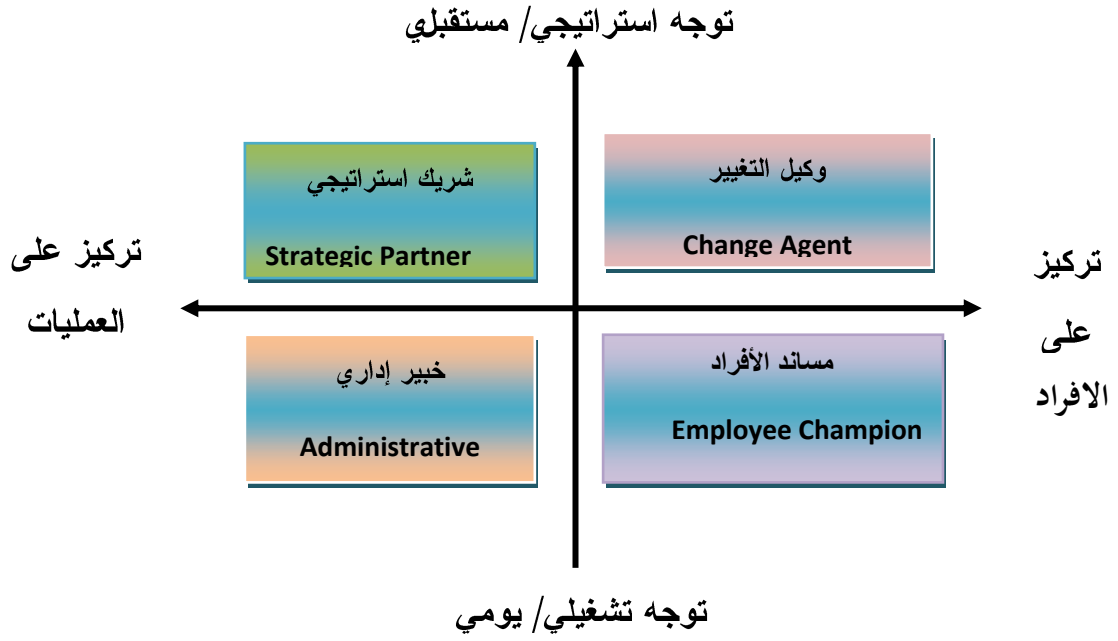
هـ - إدارة وتقييم الأداء : إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة ، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة ، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة . لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة . في ظل التغيير ، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة ، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر ، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين ، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء . ولا بد في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

3.15 تأثير التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية:

- من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية ، وتغيير الثقافات التنظيمية ، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة ، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم ، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على :
 - تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
 - تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
 - تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
 - تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية .
- وبصفة عامة يجب أن تركز جهود التغيير في دوائر التدريب على :
 - الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة ، وتحسين نتائج عملية التعلم .
 - استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب .
 - خلق نظام دعم الكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم .

4.15 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 التغييرات والتحويلات التي تتبناها المؤسسة من خلال تشجيع السلوكيات المبدعة والتغييرات 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 مساند ومدعم لهم، والأكد أن الجميع بحاجة إلى خبير إداري.