

المحور الثالث

مجالات التغيير

يظهر التغيير في المجالات الآتية:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي :

هو الإطار أو البناء الذي يحدد من خلاله الإدارات والإجراء الداخلية والعلاقة فيها داخل المؤسسة ، وبين التقسيمات التنظيمية والوحدات ويحدد علاقات السلطة و تغيير درجة المركزية ونطاق الاشراف والسياسات والإجراءات والقواعد، ويعتمد الأفراد على الهياكل لمعرفة الأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها وانجازها، وكيف تسهم جميع هذه الأعمال والأنشطة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ، فضلا عن أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها ، كما ويتم توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الافراد العاملين من خلال الهيكل التنظيمي.

ويحدث أن تلجأ بعض المؤسسات إلى إحداث تغيرات داخلها يصاحب ذلك تغيير في مستوى هيكلها التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو توزيع الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية والإدارية أو حدوث تغيرات في أوضاع السوق، أو تغيير الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل مما يؤدي إلى استطاعة إدارة المؤسسة إحكام عملية إدارة التغيير والسيطرة على التغيرات التي تحدث في المؤسسة مع تقدم الزمن، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار فلسفة الهيكل التنظيمي و على رأسه قضية التغيير التنظيمي، كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في العمل، والهياكل التنظيمية كفكرة تعتبر كأحد الجوانب الإستراتيجية المهمة التي تهدف بشكل مباشر إلى:

استقطاب الكفاءات العاملة، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الخدمات، وتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري والعناصر المادية التي يشغلها،

والتغيير التنظيمي واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة ، ولا بد من توافر عدة الخصائص في الهيكل التنظيمي منها:

- بناء هيكل تنظيمي مرن يوفر المرونة والتكيف.
- تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها.
- دراسة العمليات في المؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة تشجيع العنصر البشري وتطويره وخلق الإبداع وإيجاد نظام حوافز يسهم في زرع التعاون بينهم.
- التكامل والتناسق بين وحدات العمل الإدارية والمستويات كافة.

2- التغيير في التكنولوجيا :

التغيير التكنولوجي عمل منظومي لا يحدث إلا من خلال سياسات واستراتيجيات تستهدف حدوثه وأخطر ما يمكن أن يلحق الضرر بفهمنا للتكنولوجيا وممارستها لها ونحن علي أعقاب القرن الحادي والعشرين هو أن تتعامل معها كما لو كانت شيئا مستقرا ، فالتكنولوجيا تكاد تكون علي العكس تمام وهي التغيير نفسه أو هي التطور المستمر ذاته ، والتغيير

التكنولوجي من مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي والتي تكون بشكل متسارع ومذهل و على المؤسسات مواكبة ذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في ظل محيط يسوده عدم التأكد وشديد التعقيد والمنافسة. والتغيير التكنولوجي استجابة المتغيرات اجتماعية أو بيئية أو سوقية تنافسية أو تغيير مرتبط برسالة المؤسسة أو طبيعة نشاطها أو تغيير الأهداف، إذ ان انطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب التقليدية وإحلال الطرق الحديثة وإدخال التقنيات يتطلب ابتكار أساليب أفضل المستوى الأداء والعمل على إيجاد الإبداع الذي يناسب الطرق والإجراءات الجديدة وتناسبها مع الطرق الأدائية التي تكون أكثر ايجابية على الأداء وتعطي ثمارها بشكل أفضل من السابق، وعلى المؤسسة أن تقوم بإجراء التغيير في الطرق والوسائل و الإجراءات، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير. والتغيير يكون ذا آثاره ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وحتى على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أكثر التغيرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة والتقنيات الحديثة، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين. وتنتج استخدام تكنولوجيا العمل في مؤسسات الأعمال العديد من الفوائد التي تؤثر على التنظيمات الإدارية والافراد العاملين من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. وهذا بدوره يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:

- ✓ ضرورة توافر كوادرات إدارية ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ✓ استخدام التكنولوجيا يتطلب تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات لتمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
- ✓ تدريب قوة العمل وزيادة قدرتها للتقنية الجديدة.
- ✓ توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء الملائمة لاستخدام تقنية التكنولوجيا.

ومن امثلة على التغيير في التكنولوجيا في المؤسسات هي :

- ✓ المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأئمة أو الحاسوب، الشبكات او ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ✓ المتعلقة بعمليات الإنتاج في المنظمة باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وابتكارات وصولاً إلى جعل الإنتاج أكثر كفاءة وقدرة على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن.

3- التغيير في الموارد البشرية:

يتوقع البعض أنه من الصعب إحداث تغيرات جذرية في المؤسسات ما لم يكن هناك تغيير حقيقي وملحوس في الموارد البشرية العاملة فيها ، إذ ان خصائص الافراد العاملين هي المحدد الأساس المستوى اداء المؤسسة من حيث تصرفاتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم اليومية ، لذلك يجب التركيز على محاولة تحسين مهاراتهم واتجاهاتهم وتحفيزهم على الأداء وهذا عن

طريق التنمية والتدريب ، إذ ان أي تغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في رسالة المؤسسة وأهدافها والتغيير في التقنية التكنولوجية لا بد ان يتبعها تغيير جذري في سلوكيات أفراد العاملين وأفكارهم وأساليب عملهم من خلال وضع واستحداث برامج حديثة للتغيير والتوعية وتنمية المهارات الفكرية والعلمية وهذا يتحقق بشكلين:

➤ تغيير الافراد العاملين بالاستغناء عن البعض أو إحلال غيرهم في أماكن عملهم..

➤ ضرورة حدوث تغيير نوعي الافراد العاملين من خلال توعيتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكياتهم وفهم كل الجوانب السيكلولوجية والتنمية البشرية ونظام قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الطبيعي ان تستهدف المؤسسة بلوغ معدلات إنتاج عالية من خلال الموارد البشرية والمادية . حيث تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المؤسسة أهمية ، فذاكرة المؤسسة وتاريخها ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات الافراد العاملين . إذ ان هذه المهارات والقدرات تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية ، وعليها ان تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز وتنظيم مواردها البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم في تحسين مستوى الأداء ، لذا فان إدارة التغيير على صعيد الموارد البشرية هي المفتاح التحسين الفاعلية التنظيمية فعند تغير المهمة ، وأن تغير أي مجال من هذه مجالات . الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغير هذا على واقع الموارد البشرية، وتتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد كجزء من عملية التغيير نفسها .

لذلك فان التواصل و اشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه مع الافراد العاملين وتهيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة من تدريب وحوافز وفعاليات اجتماعية تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة، فال مورد البشري شريك استراتيجي في اتخاذ القرار . وهذا من شأنه يزيد من إنجاح عملية التغيير .

4- التغير في المهام:

يحصل التغير في المهام عند حدوث تغير في عمل أو نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم أو أي تغيرات في بيئة المنظمة، وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل.

وقد يتطلب التغير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة، ومن بين أكثر الطرق أهمية هي تغيير المهام لاثراء الوظيفة (Job Enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement)

5- التغيير في التطوير التنظيمي :

هو تغيير مخطط يهدف إلى تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى أكثر فاعلية، وهو تغيير مدروس وليس هدفاً في حد ذاته لكن هو أداة وأسلوب لتحقيق هدف، والتطوير التنظيمي خطة طويلة الأجل هادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المؤسسات ، والتطوير التنظيمي شامل يهدف الى تحريك الأفراد بشكل منهجي نحو التغيير لتحقيق نتائج أفضل فهو يركز على المؤسسة بأكملها ، ويعمل على تحقيق الآتي:

➤ تحسين الأداء الوظيفي.

➤ تعزيز الولاء والالتزام.

➤ تبني الأفكار والإبداع.

➤ التحسين المستمر.

➤ التواصل.

➤ خلق بيئة ودية في المؤسسة

مشاركة العاملين في عملية التخطيط لذلك تجد ان التطوير التنظيمي هو ... يتم اتخاذه الزيادة كفاءة المؤسسة والمساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي، ويركز على مجال للتغيير، ويهتم بتطوير الأداء الوظيفي من خلال تطوير مهارات العاملين وتطوير سلوكيات أدائهم في المؤسسة، ويساعد في تغيير المؤسسة من خلال تقنيات التطوير المستخدمة كالتدريب وبناء الفريق والتحسين في مجالات المؤسسة ويتم التخطيط للتطوير التنظيمي بناء على المشكلة الحقيقية للمؤسسة، والتغيير في التطوير التنظيمي كمفهوم أحد أفضل الأمور التي يجب التأكيد عليه في المؤسسات ، ليس فقط في حالات وجود مشاكل أو خلل في سير الأعمال، إنما يكون استخدامه في ضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية وعدم حصول خلل في إستراتيجية المؤسسة وحل أي مشكلة ناشئة تظهر في المؤسسة.

وعليه التغيير في أي مجال هو المحرك الذي يقود المؤسسات للنجاح، وعامل مهم لاستمرارها ، فالتغيير أمر لا مفر منه ولذلك يجب على المؤسسات السعي في الحصول على المهارات الفنية والإدارية المتخصصة، والمدراء هم الأفراد المعنيون لقيادة الموظفين وتحسين أفعالهم وسلوكياتهم وتشجيع العاملين مع الحماس للتغيير والتحسين من أجل ضمان تحقيق عملية التغيير وقد يتطلب التغيير إعادة النظر في الأطر التنظيمية والديناميكية في المؤسسة فضلاً عن قوى دافعة من أجل تسهيل وضمان الانتقال السلس والناجح من القديم إلى الجديد . بالإضافة إلى أن التغيير هو حقيقة من حقائق الحياة، ومع تسارع وتيرة التغيير فإن المؤسسة يتم سحبها في اتجاهات عديدة من خلال عدة متغيرات كالتقنيات الجديدة ومتطلبات الزبائن والقوى العاملة وأدائهم الوظيفي، وتغيير أخلاقيات العمل وغيرها من المتغيرات.