

المحور الثالث: عمليات إدارة التغيير

أولاً: التخطيط للتغيير:

في هذه العملية يتم تحديد أهداف التغييرات ومجالات التغيير والأسلوب أو أساليب التغيير وإعداد الجدولة الزمنية للتغيير ومعرفة الاحتياجات المطلوبة للتغيير وتوزيع أعمال التغيير على المنفذين له وكذلك تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة التغيير أو التطوير.

1. تحديد مجالات التغيير:

بعد أن يتم معرفة المشاكل الحقيقية الموجودة في المنظمة والتي تهم ضرورة إدخال تغيير في المنظمة، نقوم بعد ذلك بتحديد مجالات هذه المشاكل وأين هي في المنظمة، وقد تكون مجالات المشاكل هيكل المنظمة، النظام التكنولوجي في المنظمة، أو سلوكيات العاملين بالمنظمة، وإذا ما تم تحديد المجال، نحدد في أي الأقسام أو الإدارات توجد هذه المشاكل، بمعنى آخر ما هي النظم المطلوب تطويرها أو إدخالها حتى يمكن علاج هذه المشاكل أو حتى يمكن تحقيق التطوير المطلوب.

2. تحديد أهداف التغيير:

إذا ما تم تحديد التغيير ينبغي معرفة النتائج المتوقع الحصول عليها في حالة حدوث التغيير في النظم المحددة لإدخال التغيير فيها، وهل هذه النتائج سوف تحل مشاكل المنظمة، وهل هي المطلوبة، وهل ستؤدي إلى تطوير المنظمة. وينبغي صياغة الأهداف بشكل محدد يمكن من قياسها ومعرفة زمن محدد لتحقيقها.

3. تحديد أسلوب التغيير:

وهنا يتم الإجابة على سؤال كيف يتم التغيير أو ما هي وسيلة التغيير المناسبة. فإذا كان التغيير فني يحدد ما هي الآلات الجديدة أو النظام الفني الجديد الذي سيستخدم أو ما هو التطوير المطلوب في طريقة الإنتاج الحالية، وإذا كان التطوير في سلوكيات الأفراد تحدد أسلوب إدخال ذلك التطوير هل ستستخدم الإدارة بالأهداف تدريب الحساسية، أسلوب بناء فرق العمل، التدريب على رفع مهارات الاتصال....

4. إعداد الجدولة الزمنية للتغيير:

وهنا يتم تحديد متى تبدأ كل مرحلة من برنامج التغيير ومتى تنتهي. ويمكن استخدام خرائط الجدولة الزمنية في ذلك، مثل خريطة جانت للجدولة الزمنية، كما أنه يمكن استخدام شبكة بيرت للجدولة الزمنية لبرنامج التطوير.

5. تحديد احتياجات التطوير والتغيير:

حيث يتم تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير المحدد في المنظمة، وتحديد المتوافر من هذه الاحتياجات بالمنظمة، وتحديد الغير متوافر من هذه الاحتياجات ويلزم تدبيره، ثم اتخاذ قرارات تدبير الغير متوافر من مستلزمات التغيير بحيث تكون متاحة عند البدء في تنفيذ برنامج التطوير.

6. تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج:

يمكن بمساعدة المدير المالي للمنظمة إعداد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج واتخاذ القرارات اللازمة لتوفير الأموال لتغطية تكاليف برنامج التطوير.

7. تحديد من سينفذ خطة التطوير:

ينبغي أن يحدد أيضاً من من العاملين والأقسام سيشارك في تنفيذ خطة التغيير، وما هي الأعمال المطلوبة منهم.

8. موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير:

حيث أن هذه الموافقة تضمن دعم الإدارة لخطة التغيير مادياً ومعنوياً، ويمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لوضع الخطة موضع التنفيذ.

9. تنفيذ الخطة:

بعد أن يتم التخطيط للتغيير التنظيمي ينبغي وضع هذه الخطة في التنفيذ، وحتى تنفذ الخطة يستلزم الأمر شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله.

وسنلقي الضوء على هذه المرحلة:

• شرح التغيير للعاملين:

إن فهم العاملين وخاصة المنفذين لخطة التغيير عنصر مهم لضمان التزامهم بالتغيير وولائهم له، كما أنه يقلل المقاومة للتغيير، وعلى ذلك ينبغي على المشرفين على التغيير عقد لقاءات واجتماعات مع العاملين لشرح مبررات التغييرات وفوائده للمنظمة وللعاملين وللإجابة على جميع استفسارات العاملين، ومن اللازم أن يقتنع العاملين خلال هذه الاجتماعات أو اللقاءات أن التغيير فيه مصلحة للمنظمة ولهم بشكل عام، كما أن على القائمين على التغيير أن يرسلوا نشرات أو مذكرات تشرح التغيير ومبرراته وفوائده وكل ما يتعلق باستفسارات العاملين عنه.

• تجربة التغيير على نطاق ضيق:

يفضل إذا كان التغيير جذري ويشمل قطاعات أو أقسام عديدة في المنظمة أن يتم تطبيقه في أحد الأقسام التي من المتوقع أن يحقق نتائج إيجابية به أكثر من أي قسم آخر وذلك لمعرفة أي عوامل لم تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط وظهرت في التطبيق الفعلي وبالتالي إجراء بعض التعديلات في خطة التغيير قبل تنفيذها على نطاق واسع هذا علاوة على أن نجاح التغيير في قطاع يعطي مثل جيد للعاملين على نجاح التغيير وبالتالي يدفع العاملين على قبوله والعمل على نجاحه في أقسامهم أيضاً.

• تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية:

بعد ذلك يبدأ تنفيذ الخطة الموضوعية وحسب الجدولة الزمنية مسبقاً وينبغي أن نتبع المراحل في إدخال التغيير التنظيمي وخاصة إذا كان التغيير شامل وجذري.

• تدعيم التغيير:

ينبغي على الإدارة تدعيم تنفيذ خطة التغيير وذلك بإزالة العقبات التي قد تواجه التغيير، وكذلك بتشجيع الأفراد المتزمين بالتغيير وتقدير جهودهم في القيام بالتغيير المطلوب، ويمكن للإدارة تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحققون إنجازات ملموسة في النظام الجديد أو الذين يبذلون جهداً ملحوظاً في سبيل نجاحه، وتدعيم الإدارة للتغيير يضمن له الحيوية والاستمرار.

10. المتابعة والتوجيه:

وتتم المتابعة بوجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف ينبغي أن تتخذ القرارات المناسبة لتصحيحه في الوقت المناسب، والمتابعة والتي تعمل على بقاء تنفيذ التغيير بشكل حيوي في الاتجاه السليم.

ثانياً: تنظيم عملية التغيير:

1. تعريفه:

يمكن تعريف التنظيم للتغيير بأنه: الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذا التغيير، ويتطلب هذا الأمر تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية. فتنظيم التغيير هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، وهو يتضمن تقسيم عملية التغيير، وتصحيحه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي حددتها خطة التغيير.

نستطيع القول أن تنظيم وظيفة التغيير والتطوير، يقصد بها: من يقوم بعملية التغيير؟ ومتى تتم عملية التغيير والتطوير؟ أما من يقوم بعملية التغيير: فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول لعملية التغيير والتطوير.

كما تعني أيضاً من هم الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة. ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة حالات وهي:

- الأولى: أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والتطوير في المنظمة.

- الثانية: وهي على طرف النقيض من الحالة الأولى، وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بسلطة التغيير وذلك من خلال تفويضها من الإدارة العليا.

- الثالثة: هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في عملية التغيير والتطوير في نظام واحد.

أما من حيث متى تتم عملية التغيير والتطوير: فيجب على المشاركين في عملية تنظيم التغيير ان يضعوا ما يُشابه الجدول أو الخطة الزمنية لتنفيذ عملية التغيير والتطوير، والتي يتم في ضوئها تحديد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والتطوير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

أما من حيث كيف يتم تنظيم عملية التغيير: فيعني ذلك تحديد الأدوات والآليات التي ستستخدم لإجراء عملية التغيير والتطوير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة مشكلة التغيير، وبحسب المناخ المتاح لعملية التغيير، وبحسب الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل أم الهيكل التنظيمي).

2. عناصره:

- ❖ يمكن القول وبشكل عام أن التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة يضم العناصر التالية وهي:
- ❖ الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- ❖ الأفراد أو العاملون في المنظمة أو فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير والتطوير، على مختلف مستوياتهم العلمية والعملية والفنية اللازمة لعملية التغيير والتطوير.
- ❖ الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير والتطوير. والتي تشمل المواد، والطاقة، والمال والمعلومات، والتكنولوجيا.
- ❖ النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء عملية التغيير والتطوير، ونشاطاتها وأعمالها المختلفة.
- ❖ الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بعملية التغيير والتطوير، بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم.
- ❖ تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي لغايات محاسبة المسؤولية وحتى يتم تسيير عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

3. فوائده:

- تحقق الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة الوظائف التالية:
- ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير، من التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير، بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير.
 - ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير.
 - ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير، من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير.
 - ❖ تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير في المنظمة.