

مقرر قيادة التغيير

المحاضرة الأولى :

مفهوم التغيير وأهميته

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة الأولى : قيادة التغييرات ٧٢١



• تناولنا المحاضرة التعريفية والتي كانت تتناول موضوعات المقرر:

١- معلومات عن المقرر

٢- وصف المقرر

٣- أهداف المقرر

٤- محتوى المقرر

٥- أنشطة المقرر

٦- مختصر عن موضوعات المقرر

٧- ملخص للموضوعات

• واليوم نبدأ بعون الله في أولى موضوعات المقرر وهو **مفهوم التغيير**

وأهميته



مقرر قيادة التغيير

محاور المحاضرة الأولى:

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

www.midocean.ae

المحاضرة الأولى : قيادة التغييرات ٧٢١



١- تمهيد

٢- مفهوم التغيير وأهميته

٣- أسباب التغيير

٤- أهداف التغيير

٥- مسؤولية التغيير

٦- خصائص التغيير

٧- معوقات التغيير

تمهيد:

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، تغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي التطور، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد. تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً. وقد تهدأ أو تبدأ خطواته أحياناً أخرى.

ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحرير الثوابت وانهيارها وتفجير الأزمات العنيفة عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تام على البشرية، عالم التغيير الدائم والمستمر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

مفهوم التغيير:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والأغراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة.

١- التغيير هو أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

٢- ويعرفه بيكارد Bechard على أنه: جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

٣- أما فرنش وبل Bell & French فإنهما يعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.”

٤- ويعرفه رونبسون Robonson على أنه : ” التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

٥- ويعرفه محمد مخلص على أنه: خطة طويلة الأجل لتحسن أداء المؤسسة والابتكار في حل مشاكلها وتغيير الممارسات الادارية بها عن طريق تكاتف جهود جميع العاملين وفي ضوء ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.

شرح جوانب التعريف:

- (١) خطة طويلة المدى (لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين فخطة التغيير والتطوير تحتاج إلى سنة على الأقل، وحتى ثلاث سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.
- (٢) حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.
- (٣) مجهود تعاوني للإداريين: بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التغيير فهناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية الاتصال والتنسيق بينهم.
- (٤) التأثير بيئة المؤسسة: إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها ويقصد بيئة المنظمة جمهورها من العاملين والمستهلكين والمنافسين والموردين.

أسباب التغيير: يذكر روبنسون أن أسباب التغير في المنظمات يرجع إلى :

- **الأزمة** : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- **الرؤية** : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- **الفرصة** : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- **التهديد** : أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها

ومن أسباب التغيير أيضاً مجموعة (العوامل الداخلية والخارجية) ومنها ما يلي: العوامل الداخلية:

عوامل البيئة التقنية: يتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠ بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية. وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.

عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية ، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية ، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .

العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

العوامل التنظيمية: وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين، ونحو ذلك.

المحاضرة الأولى : قيادة التغييرات ٧٢١

العوامل الخارجية:

- (١) زيادة حدة المنافسة في الأسواق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- (٢) التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- (٣) التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الاشتراكية والرأسمالية والتغيير في الموارد الاقتصادية.
- (٤) التغيير في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب، وقيم الزواج والتحرر.

أهداف التغيير:

برغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير والتغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة، والتي تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ويمكن تلخيص تلك الأهداف على النحو التالي:

(١) إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

(٢) خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض . ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

(٣) تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

(٤) زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

(٥) زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة.

(٦) زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وباعتبار آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراعاتها - أساليب إدارة الصراع .. الخ).

(٧) زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

(٨) مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.

(٩) زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

مسئولية التغيير والتطوير داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك أربع بدائل في هذا الصدد.

(١) أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.

(٢) أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

(٣) أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

(٤) الاستشاريون من خارج المنظمة.

أولاً: الإدارة العليا: ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم. ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. فمثلاً قد يقوم المدير بإقرار جدول جديد لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.

ثانياً: المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير. ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وإنها ذات تأثير قوى على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

ثالثاً: التفويض: وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتين:

(١) مناقشة الحالة:

ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم

(٢) تدريب الحساسية:

ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو إنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

رابعاً: الاستشاريون من خارج المنظمة: تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي. وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري، فإننا سنجد لها عديدة، وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف، ومن هذه الوظائف ما يلي:

(١) المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

(٢) تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

(٣) وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهيكل؟ أم جزء منها، وهل يكون التغيير شامل أم جزئي وبالتدرج؟، ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هيكل التنظيم؟ أم بإعادة تصميم الوظائف؟، أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟، أم تدريب العاملين؟، أم ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟

(٤) تقييم ومتابعة التطوير: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

أولاً: الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير ومن بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة التغيير ما يلي:

(أ) امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب القوى الرجعية، والمقاومة الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير، والعمل على تحويلها إلى إيجابية تدعم جهود التغيير للبناء وليس الإبقاء عليها كمعول للهدم.

(ب) إضفاء المرونة اللازمة على المشروع أو الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم، والاستجابة لمتطلباته.

ثانياً: الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع، وأن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

ثالثاً: التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

رابعاً: الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره، وتملك القدرة على الرؤية الشاملة والامتسعة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري، ومن ثم ترجمة هذا كله في رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير بشكل سليم.

خامساً: المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل الإيجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير ، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه ، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدراتهم على مقاومة المعارضين للتغيير ، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير ، وتنفيذ متطلباته ، أن المشاركة الإيجابية الواعية تضمن سرعة وتأکید جوة الإنجاز ، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاستها وارتدادها للخلف (ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياح حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له).

معوقات التغيير :

إن عملية التغيير في المؤسسات، سواء تضمنت (الهندسة) أي إعادة هندسة نظم العمل ، أو إعادة هيكلة بنية المؤسسة ، أو برنامجا طموحا ومستمر لإدارة الجودة الشاملة ، أو تجديدا تربويا أو ثقافيا هي عملة معقدة ونشطة ومركبة، وقد تواجه بمعوقات عدة ، كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها ، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها المديرون في هذا المجال فما هو السبب: إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي فلا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال ، فهم يقومون بعمليات التخطيط ، والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد ، والرقابة ، وحل المشكلات العمل اليومية ، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف علي المدى القصير أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التغيير والتطوير فقد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول .

ويمكن أن نلخص أبرز هذه الأخطاء علي النحو التالي :

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في لداء العمل ، فالتغيير يتطلب إحساسا بضرورة المهمة والسرعة في إنجازها ، والمؤسسة الراضية عن ذاتها وعن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ، ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير بنية والية وإجراءات .

* غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد ، إذ نجاح التغيير إلي وجود تحالف قوي وفعال بين الناس الذين يملكون السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم ن وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها ومتطلباتها ن وذلك من اجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلي أفعال وممارسات عملية في واقع العمل .

- الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة علي توصيلها، فدون وجود الرؤية الواضحة الشاملة المتكاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة، وكيفية تحقيق ذلك، تبقى جهود التغيير مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة وغير المنسجمة والتي تتطلب وقتا وجهدا ومالا، وقد تسير في اتجاهات مضادة أو متعارضة، كما أن نجاح التغيير يتطلب يكون هناك راغبين في التطوير والتجديد وبذل جهود حثيثة في هذا المجال، ولكنهم لن يفعلوا ذلك إذا لم يفهموا سبب التغيير ومغزاه ودورهم في إنجاحه، وأثره على مصلحة المؤسسة وأهدافها، وعلى أهدافهم الخاصة.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية، فالتغيير الناجح والفعال يتطلب عملا تكامليا تنفذه مجموعة كبيرة من الأفراد. وقد تفشل العديد من المبادرات التطويرية والتجديدية بسبب العقبات التي يتم وضعها في طريق هؤلاء الناس، وهناك عقبتان رئيسيتان في هذا المجال هما:
البيروقراطية السائدة في المؤسسة ونظامها القائم، و وجود مراكز قوى داخل المؤسسة أو خارجها ذات نفوذ كبير، تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها وغاياتها الخاصة.

المحاضرة الأولى : قيادة التغييرات ٧٢١

*عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة علي المدى القصير أو بشكل سريع ، فقد تفقد الجهود المبذولة لتغيير استراتيجيات العمل أو إعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن هناك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها علي المدى القصير والتي يشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية علي أفضلية التغيير وجدواه ، فدون وجود هذه الانتصارات في الأجل القصير، فقد يفقد الناس إيمانهم بضرورة التغيير وينضمون إلي صفوف المقاومة للتغيير .

* الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه ، فبعد العمل الجاد والجهد المضني لتنفيذ احد برامج التغيير في المؤسسة ، ونتيجة للإعلان المبكر والسريع عن النصر والنجاح مع أول تحسن ملحوظ في الأداء، فقد يغري ذلك العاملين ويدفعهم للتراخي وضعف التركيز وتراجع الالتزام بالتغيير ، مما يؤدي بالمؤسسة إن تعود إلي سابق عهدها وممارساتها القديمة .

عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة ، فإذا لم يتم تأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة المؤسسية وصبح جزءا منها ، فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير والتطوير لن تحقق النجاح المنشود وستنتهي في مهدها.

* مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداث لأسباب عدة ،من أبرزها:

*الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.

* الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة.

* عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ،أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو

مزايا الوضع الجديد الذي سينجم نتيجة لعملية التغيير

- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية ، والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم
- * سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير ، أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم أو أنهم مجبرين على عملية التغيير.
- * الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة، والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة نتيجة لإحداث التغيير.
- * اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التغيير.

أسباب فشل التغيير في المنظمات

١ - عدم خلق شعور كافٍ بضرورة التغيير: يصبح الناس على استعداد لبذل جهد إضافي وتغيير وضعهم الراهن عندما يشعرون بشدة بالحاجة إلى هذا التغيير، فعلى سبيل المثال يجب أن يشعروا أن المنظمة على وشك الدمار أو أن الشركة تخسر حصتها في السوق بشكل جدي أو أن الشركة تواجه الإفلاس. في الواقع يجب أن يعلموا أن استمرار العملية الحالية لن يقتصر على عدم تحسين الوضع فحسب بل سيؤدي إلى تفاقم الوضع بشكل خطير.

قد تعتقد أن خلق شعور بالحاجة لدى الناس هو مهمة بسيطة، لكن هذه المرحلة في الحقيقة هي من أصعب مراحل التحول التنظيمي، وعدم إنجازها بشكل صحيح قد يكون من أهم أسباب فشل التغيير في المنظمات التي تؤدي إلى تقليل احتمالية نجاح التغيير فيها.

٢- عدم تكوين تحالف يمتلك القوة اللازمة

في التحولات الناجحة يبدأ تحالف داعمي التحول ومؤيديه من مجموعة صغيرة وينمو تدريجياً، وحتى يكون برنامج التحول ناجحاً فمن الضروري دائماً أن تكون مجموعة من أصحاب المصلحة معه وتساعد في إجراء العملية بشكل جيد مع دعمهم وإشراك الآخرين، وفي هذا التحالف يجب بذل الجهود لإشراك الأشخاص الأقوياء في المنظمة حتى لا يعارضوا التحول بل يساعدوا في نمو هذا التحالف باستخدام سلطتهم والتأثير الذي يمكن أن يكون لهم على الآخرين ويجب أيضاً معرفة أن وجود الائتلاف لا يكفي بحد ذاته، بل يجب أيضاً توجيه هذه المجموعة في الاتجاه الصحيح حتى يمكن إجراء التغيير في المنظمة بنجاح.

٣- عدم وجود رؤية

في الواقع من المفترض أن تحدد الرؤية الاتجاه الذي تسير المنظمة وفقه، وإذا لم تكن هناك رؤية مشتركة بين الأشخاص فإن الأشخاص الذين ليس لديهم هدف مشترك والذين يعتمدون على الإدراك الفردي للحاجة إلى التغيير سيذهبون في اتجاهات مختلفة بحيث لا تؤدي محصلة هذه الإجراءات إلى التحول التنظيمي اللازم بل تهدر طاقة الناس ودوافعهم كذلك ينبغي التأكيد على أنه يجب تشكيل الرؤية أو الأمثلة المشتركة بحيث تجعل الناس يرونها متمشية مع أهدافهم الفردية ورؤاهم وتولد لديهم دوافع فردية إضافية لتحقيقها

٤- عدم التفاعل ومشاركة الرؤية بالقدر المطلوب

يجب مشاركة الرؤية مع كافة الأشخاص فرداً فرداً باستمرار وبشكل جيد، ويجب أن يكون الناس على دراية بالرؤية على جميع المستويات التي سيحدث فيها التحول التنظيمي ويجب أن يؤمن بها كثير من الناس، وكذلك يجب تذكير الناس بهذه الرؤية باستمرار لا يكفي أن يشارك المدراء بمفردهم في تحديد الرؤية وأن يكون المدراء الكبار والمتوسطون هم فقط من يعرفون عنها، فإذا عرف الأشخاص الموجودون في المستويات الأدنى سبب الأوامر التي يتلقونها – أي رؤية المنظمة – فسيحاولون تحقيق هذا التحول التنظيمي بحافز إضافي

٥- عدم إزالة العقبات من أمام الرؤية الجديدة

بالتأكيد ستكون هناك عقبات أمام تحقق الرؤية الموضوعة في المنظمة، ويمكن لهذه العقبات أن تكون هي بعض القوانين القائمة، وكذلك يمكن أن يكون جزء من الثقافة التنظيمية عقبةً جديّة في طريق هذا التغيير، وفي كثير من الحالات يؤدي الموظفون أو بعض أصحاب المصلحة إلى فشل التغيير في المنظمات من خلال تعطيلهم أو عدم تعاونهم في هذه الحالات يجب على التحالف المتشكل أن يحاول التغلب على هذه العقبات بطرق مختلفة، كما أن الاستخدام الأمثل للموارد مهم للغاية من أجل تنفيذ برنامج التحول التنظيمي

عدم وجود تخطيط منهجي وعدم إنشاء خطوات قصيرة المدى

إذا لم تكن هناك خطة واضحة مبنية خطوة خطوة للتحويل في المنظمة فلن تعرف في كل لحظة من العملية مكانك في مسار التغيير ومدى نجاح العملية حتى الآن، في الواقع يساعدك البرنامج الموضوع خطوة خطوة قياس الأداء ومدى نجاح العملية أو فشلها بشكل أفضل بما أن مسار التحولات التنظيمية صعب ومرهق فإن تحديد خطوات صغيرة قصيرة المدى في المراحل الوسطى يساعد الأشخاص المشاركين في التحول التنظيمي على إيجاد حافز أكبر لمواصلة العمل من خلال الشعور بالانتصار في العملية

عدم ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة

في كثير من الحالات يُعتقد أن العمل قد انتهى بعد الانتهاء من خطوات التحويل، هذا في حين أنه يجب اتخاذ تدابير أساسية في ثقافة المنظمة وبنيتها التحتية من أجل ترسيخ التحول وإضفاء الطابع المؤسسي عليه مما سيؤدي إلى استدامته في المستقبل وعدم قابلية التراجع عنه إلى الظروف التي كانت قبل التحول أحد العوامل المؤثرة في هذه الحالة هو ثقافة المنظمة، ففي الواقع يجب تغيير ثقافة المنظمة تدريجياً بحيث يتم الاعتراف بالتحول رسمياً وتحويله إلى روتين جديد للمنظمة الأمر الآخر المهم للغاية هو الوقت، ففي الواقع يجب التأكد من مرور ما يكفي من الوقت لإضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات على المستويات المختلفة والأجيال المختلفة من الأفراد والموظفين بما في ذلك الأشخاص الأقدم والموظفون الجدد

وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

