

اسس التغيير التنظيمي

في عام 1996؛ قامت صحيفة سانت لويس بوست-ديسباتش St. Louis Post-Dispatch بتعيين رئيس تحرير جديد هو كول كامبل Cole Campbell ليعالج التذني في عدد قراء الجريدة والمنافسة المتزايدة. وكان من ضمن التغييرات التي أدخلت على نظام غرفة الأخبار هو التحول من نظام تكليف المراسل الواحد إلى نظام فريق من الصحفيين المراسلين. وكان الموظفون متحمسين بوجه عام ومتفائلين أن هذا التغيير ستكون نتائجه إيجابية ويرفع من جودة الجريدة، ورحبوا بالهيكل القائم على نظام الفريق. وكانت الرؤية هي أن تضم الفرق أعضاء من إدارات الأخبار والأعمال ليتعاونوا معا في التركيز على العميل ومبادرات حل المشكلات لتحسين وضع الجريدة. وما أن تم تنفيذ التغيير، على كل حال بدأت الروح المعنوية في الهبوط.

وقد تم إلغاء أو إعادة تنظيم عدد من وظائف المحررين والمراسلين في المستوى الأوسط وأن على المراسلين والمحررين إعادة طلب التوظيف مرة أخرى للوظائف كأعضاء لفرق أو قادة لها في الهيكل (التنظيمي) الجديد. لقد أصيب كثير من الموظفين بإحباط لأنه لم يتم التشاور معهم، أو إشراكهم في تنفيذ هذه التغييرات لكي تتم بنجاح. وهكذا بدأ المراسلون يكرهون العمل في فرق وأعلنوا أن لا شيء قد تم تغييره بالفعل في مجال جودة الجريدة وأن كثيرا من الصحفيين المحترمين ممن نالوا جوائز فيما مضى تركوا الجريدة عن طواعية، وذلك بسبب التغييرات في نظام غرفة الأخبار. واستقال كامبل Campbell عام ٢٠٠٠م، وهبط التوزيع من ٣٢٠,٠٠٠ نسخة إلى أقل من ٢95,000 خلال فترة عمله التي امتدت أربع سنوات (Gade & Perry 2005)

ان القصة التغيير التنظيمي لجريدة المذكورة انفا" قد تكررت في اعداد كبيرة من المنظمات وينصب اللوم الى قائد المؤسسة وذلك بسبب سوء إدارة التغيير وينبغي هنا

إدارة التغيير التنظيمي بأسلوب مختلف ومدروس فان تطوير المنظمات كان يرتكز اساسا" على تغييرات تدريجية هذه هي الاساس في نجاح المؤسسات التي ينبغي دراسة التغيير التنظيمي بصورة عميقة وموسعة قبل اتخاذ قرار التغيير

اولاً- مستويات وخصائص التغيير التنظيمي

إننا حين نتحدث عن التغيير التنظيمي، فإننا نشير إلى أنواع كثيرة ومختلفة من التغييرات تحدث على مستويات كثيرة داخل المنظمة فهي قد تحدث التغييرات -

1- على مستوى الفرد حيث يتعلم الأفراد مهارات جديدة، أو يطورون طرقاً جديدة للعمل عن طريق الموجه الوظيفي أو التدريب العملي، أو التعليم والتدريب. ويمكن أن يحدث التغيير على مستوى المجموعة أو الفريق وهو يطور طرقاً جديدة للعمل مع بعضهم، ويحددون أهدافهم وغاياتهم،

2- على مستوى المنظمة عن طريق تطوير إستراتيجيات وعمليات جديدة، ورؤى المستقبل جديد مرغوب فيه، وممارسات نظم رئيسية لها تأثير على جميع أعضاء المنظمة. كما أن التغيير

3- على المستويات العليا (القمة) حالات الاندماجات والانحيازات بين المنظمات والجهزة الحكومية اوبين المدن والولايات وبين الامم

وقد لاحظ الاخصائيون والعلماء ان التغييرات التنظيمية تختلف في عدد من الابعاد حيث تتفاوت التغييرات في عدة طرق :-

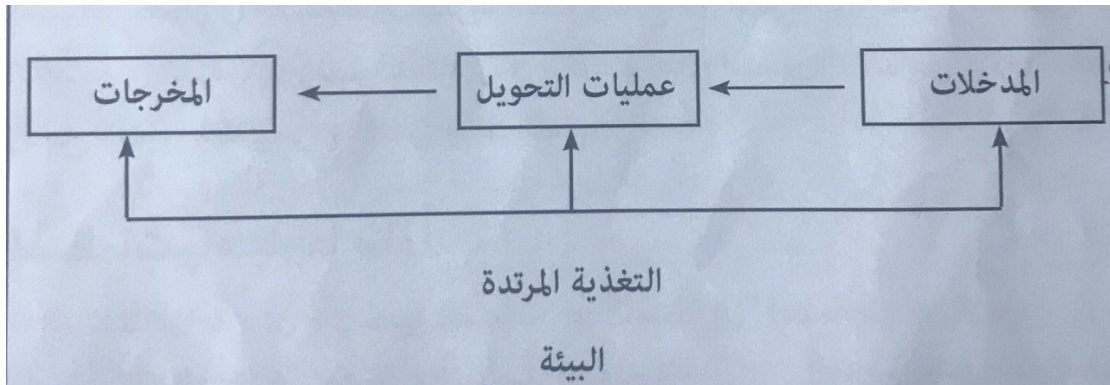
1-التخطيط:- ويقصد به من حيث ان يكون مخطط له او غير مخطط (اذا مخطط له يحدث نتيجة عوامل بيئية او استراتيجية او حاجة السوق) اما (اذا كان غير مخطط نتيجة استجابة التهديد او ازمة طارئة)

2-حجم التغيير :- ينقسم الى التغيير من الدرجة الاولى اي تعديلات متدرجة ذات معنى في الاطار المؤسسي اما التغيير من الدرجة الثانية فيقصد به تغييرات تحويلية التي هي تعديلات في نفس الهياكل

3-الاستمرارية :-ينقسم الى التغير العرضي هي تغييرات واضحة وتكون عادة على فترات واضحة اما التغيير المتواصل وتمثل كردة فعل حالة ثابتة توجد بها حالات غير ملائمة تدفع للتغير

ثانياً - المنظمات باعتبارها نظاماً

يعد عالم الاحياء النمساوي برتلانفي الذي عاش بين الاعوام 1901 -1972 واحد من ابرز مؤسسي نظرية النظم العامة الذي حقق ممارسة للتخصصات الاخرى التي تصف التفاعل مع مكونات النظم التي تنطبق على الاحياء وعلم التحكم الالي وغيرها من المجالات وحيث شدد بان قوانين اليدناميكية الحرارية الكلاسيكية وان الكائنات الحية والبيئية المادية تكشف ترابطاً "متبادلاً" مختلف اجزائها وكمثال فان اشجار الفاكهة تحت ضغط الظروف المناخية مثل الجفاف والحرارة تنتج فاكهة اقل لكي تحتفظ بالطاقة



ولكي نفهم افضل هذه الخصائص لاي نظام فانه يجب ان ننظر الى مصنع السيارات كمثال فان المدخلات فيه اي في المصنع تكون مواد خام مثل الماكينة والابواب والاطارات وهكذا (او حتى مدخلات اساسية مثل الصفائح المعدنية البلاستيك او الزجاج) ويعمل المصنع بهذه المواد الخام عن طريق خط التجميع والطلاء وعمليات تركيب الاخرى والمنتج هو سيارة نوع خاص تعمل وذات خصائص معينة وتباع السيارات للحصول على النقود التي تستخدم لشراء مواد خام اكثر وتصنع سيارات بتصاميم جديدة وان عمليات التغذية العكسية مثل (كمية المخزون، اسعار البيع، وايرادات البيع)

ثالثاً- قيمة نظرية النظم بالنسبة لممارسي تطوير المنظمات

اولاً- انها تقدم شرحاً مفيداً للسلوك الانساني في المنظمات مع انتباه لادوار وتالهيكل بدلاً من الخاصية الاحادية وبدلاً من النظر إلى الفروقات الفردية فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يلاحظوا أين يمكن أن تشجع النظم على اتباع أنماط معينة من السلوك، بطريقة ذكية وبدون قصد وعن وعي. فإذا قام مركز للمكالمات لقياس منتظم لعدد المكالمات التي تمت في الساعة، حينذاك فإن مستلمي المكالمات قد يكونون محفزين لإكمال المكالمات بسرعة على حساب التحليل الدقيق وحل مشكلات العميل. كما أنه قد يكون مديرو الخدمة محفزين لإرسال قطع الغيار للعملاء عبر البريد الليلي (وبذلك يرفعون من التكاليف بغير مبرر). من أجل زيادة رضا العملاء (والتي بشأنها سوف يتلقون مكافأة). وإن قياس ونظام المكافآت في كلتا الحالتين يوجه باتباع سلوك معين من جانب مستلم المكالمات ومديري الخدمة، وذلك وصف ضيق للوظائف وأدوارها في أحد الأقسام قد ينتج عنه أنه لا يوجد موظف (لديه استعداد) لتحمل المسؤولية كمشكلة معينة بسبب أن الموظفين يعملون بحسب ما يمليه عليهم النظام في تحديد الدور الذي يقومون به

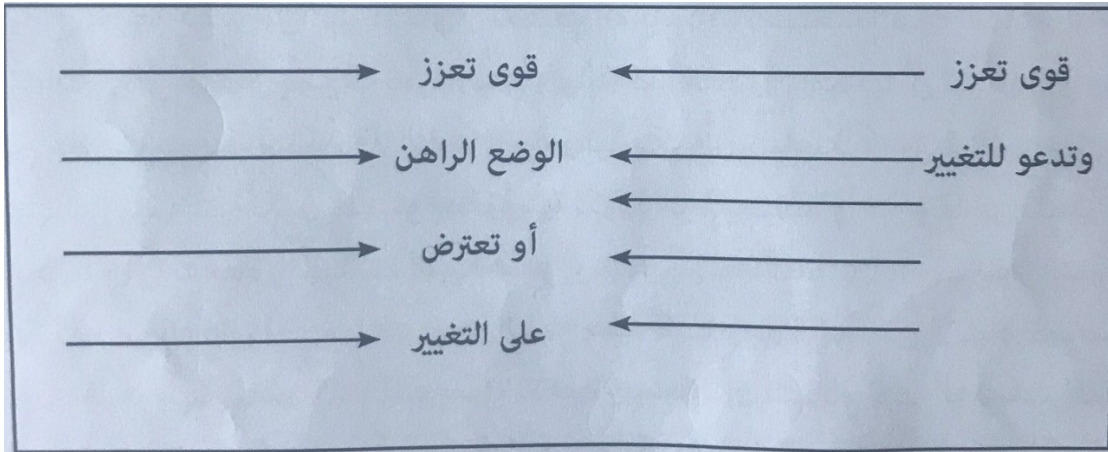
2- ان الهدف من الافضل ان يتجه من التغيير على مستوى النظام وليس على مستوى الفرد مثال، يهبط إنتاج المصنع إذا لم تكن الصيانة كافية، أو أن المعدات تعرضت للعطل، وبدلاً من توجيه اللوم إلى مدير الإنتاج بسبب ضعف مهاراته الإدارية وهبوط إنتاج المصنع، أو توجيه اللوم إلى عمال المصنع لتعطيل - العمل، فإن المسألة النظامية هي السبب المباشر لهذه المثالب. وعندما يكون للمنظمة عملاء غير راضين بسبب مشكلة الجودة، وبدلاً من إقامة فاعلية تدريبية لمندوبي خدمات العملاء في كيفية التعامل مع العملاء غير الراضين، فإنه ينبغي معالجة مشكلة الجودة باعتبارها أساساً للمشكلة

رابعاً"- نماذج من التغيير التنظيمي تتفق مع مدخل نظرية النظم

1- نموذج المراحل الثلاث لكورت لوين لتغيير وتحليل القوى الميدانية
أ- مرحلة إذابة الجليد Unfreeze: تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير والتي تهدف إلى تحديد الوضع الراهن وإدراك الحاجة لحدوث التغيير بالإضافة إلى معرفة مستوى الأهمية لإحداث التحسينات والتعديلات لبناء طريقة عمل جديدة وذلك عن طريق بناء رسالة مقنعة توضح الأسباب خلف ضرورة التغيير وعدم الاستمرار في طريقة العمل الحالية وشرحها للموظفين لإقناعهم والإجابة على جميع استفساراتهم عادة هذه المرحلة تعتبر الأصعب حيث بناء أساسات جديدة غير المعتاد عليها سابقاً تسبب مقاومة شديدة ولكن يجب امتلاك الأسباب المقنعة لحدوث التغيير.
ب: مرحلة التغيير Change: في هذه المرحلة يتم التغيير الفعلي سواء في المهام أو الهيكل التنظيمي

وينصح بتفعيل التواصل المستمر مع الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير والإجابة على جميع الاستفسارات حتى يشعروا بالاطمئنان بالإضافة إلى تزويد الموظفين بوصف دقيق عن الوضع المستقبلي وكيف سيكون تأثير التغيير على الجميع وكيف سيفيدهم وظيفياً قد يستغرق الموظفين مدة من الزمن لتبني الاتجاهات الجديدة والمشاركة في التغيير.

ت: مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتبنى الموظفون الاتجاهات الجديدة وتبدأ المؤسسة بالعمل على الاستراتيجية الجديدة وهنا يعمل على إعادة تجميد الجليد أي تثبيت التغيير والتأكد من ممارسة التغيير بشكل مستمر واعتماده من ضمن المهام اليومية بالإضافة إلى تقديم الدعم والتدريب لكل الموظفين على الأساليب الجديدة ليكونوا على إطلاع بالتغيير والآلية المتبعة لتنفيذه.



تحليل مجال القوى لكورت لوين

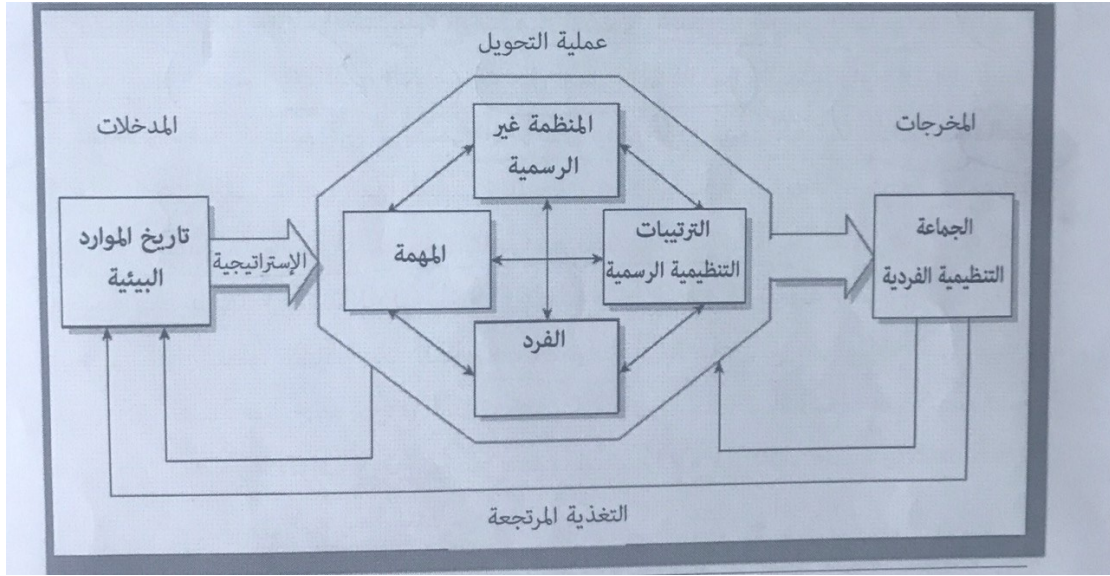
2- نموذج التطابق لنادلر -توشمان

نموذج توافق نادلر توشمان ويتم استخدامه لتحديد الثغرات في الأداء داخل المنظمة، ويعتمد ذلك على مبدأ أن أداء المنشأة أو المنظمة هو نتيجة لأربعة هي: العمل أو الأداء و الموارد البشرية أو الموظفين والبنية والثقافة التنظيمية للمنشأة أو المنظمة. كلما زاد التوافق بين هذه العناصر، زاد الأداء

كيفية تطبيق نموذج توافق نادلر توشمان لتحديد الثغرات في الأداء داخل المنظمة: جمع كل البيانات التي تشير إلى أعراض ضعف الأداء. تحديد وتحليل المدخلات التي تشمل البيئة والموارد وتاريخ المنظمة وتحديد الاستراتيجية.

تحديد المخرجات المطلوبة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
تحدد الفجوات بين الناتج المرغوب فيه والذي تم تحقيقه فعليًا والمشاكل المرتبطة به. جمع البيانات ووصف الطبيعة الأساسية للمكونات الرئيسية الأربعة للمنظمة
تقييم درجة التطابق بين هذه المكونات.

التعرف على مدى التطابق والاشكاليات المرتبطة بالمخرجات.
يتم وضع واتباع تابع خطوات للتعامل مع أسباب المشكلة

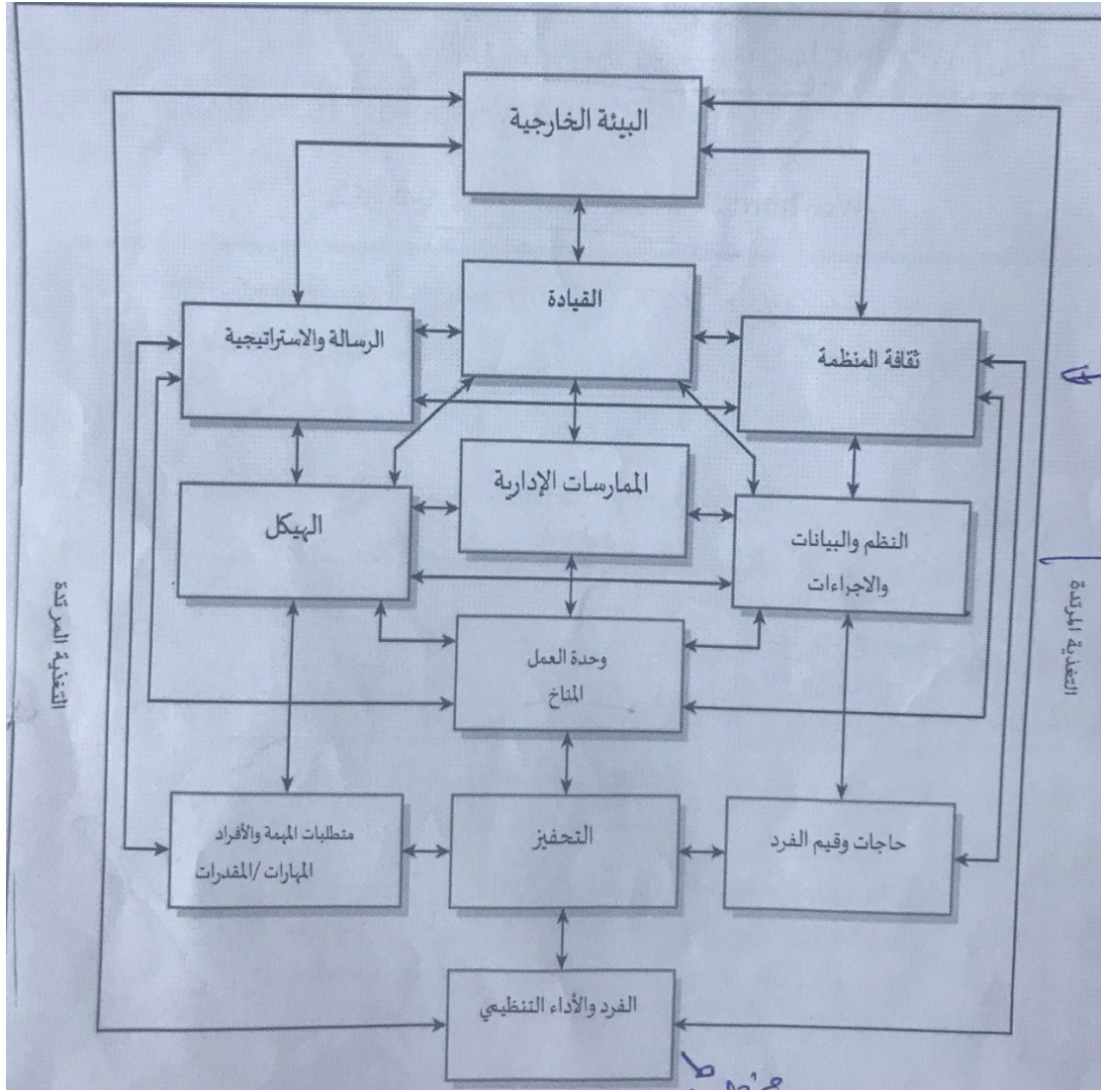


3- نموذج بورك - لوين للاداء والتغيير التنظيمي :-

يحدد هذا النموذج ثلاثة مستويات من التغييرات في منظمة ما، وهذه المستويات مشتقة من 12 عاملاً أو محركاً للتغيير.

تضم مستويات التغيير الثلاثة، أولاً:- التغيير التحويلي الذي يحدث بسبب البيئة الخارجية. حيث لها تأثير مباشر على المهمة والاستراتيجية والقيادة والثقافة التنظيمية. ثانياً:- هو تغيير المعاملات التي تؤثر على الهيكل وممارسات الإدارة والنظام والإجراءات ومناخ العمل. جنباً إلى جنب مع التغييرات التحويلية والمعاملات هناك تأثير على المستوى التحفيزي والأداء الفردي والتنظيمي

ثالثاً- تمثل العوامل الأربعة الوسطى عوامل المعاملات. هذا يتعلق بالأنشطة اليومية التي تتحكم فيها العلاقة من قبل الإدارات المختلفة داخل المنظمة. تقدم العوامل النهائية أداء كل من الأفراد والمنظمة ككل



لماذا استخدام نموذج بورك ليتوين للتغيير / مزايا نموذج بورك ليتوين للتغيير

- هذا نموذج شامل يغطي جميع العوامل المهمة في الاعتبار لشرح سبب حدوث التغيير، وما الذي يدفع التغيير ويساعد في صياغة استراتيجية التغيير .
- يشرح هذا النموذج عوامل التغيير على أساس علاقة السبب والنتيجة التي تساعد في الحصول على فهم كامل للتغيير التنظيمي .
- يشرح هذا النموذج المعنى والتميز بين المستوى التحويلي والمعاملات لقيادة التغيير في المنظمة.

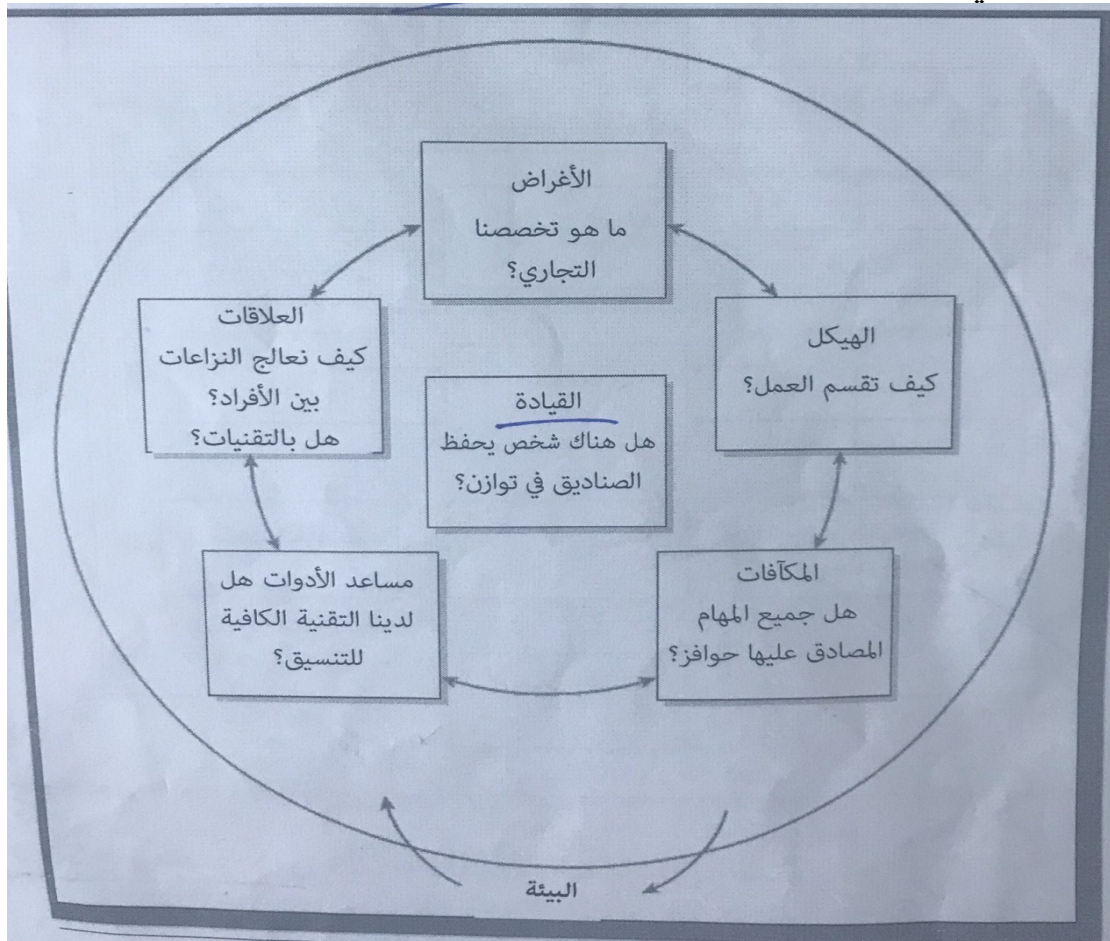
4-نموذج ويسبورس الصناديق الستة

يعتبر نموذج الصناديق الستة-Six-Box كأداة تشخيصية للفعالية التنظيمية. حيث حدد الباحث والمستشار في التصميم التنظيمي WEISBORD ستة مجالات رئيسية ينبغي

أن تسير فيها الأمور بشكل صحيح وأن تكون متسقة داخليا حتى تكون المنظمة ناجحة

كما يتميز نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي بمجموعة من المزايا يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- نموذج لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص
- نموذج يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد .
- يعتبر نموذج مناسب للمبتدئين في عمليات التشخيص
- يستخدم بمثابة خريطة معرفية تسمح بدراسة منهجية للعمليات والأنشطة الواردة في كل خانة والتحقق من وجود المشاكل



نموذج الست صناديق

خامسا"-المنظمة كبناء اجتماعي

قصة تطوير وتغيير التنظيم - أن ثلاثة حكام لم يتفقوا حول مهمة مناداة الكرة والمضرب في لعبة البيسبول Calling Ball & Strikes.، قال الأول من (الحكام) اناديهم وكأنهم أشياء مستخدمًا كلمة يكون، لغير العاقل. وقال الحكم الثاني " أناديهم

كما اراهم وقال الثالث أكثر الحكام ذكاء "إنهم لا شيء، حتى أناديهم فان المنظمات تعمل وكأنها اشخاص وكممثلين جديرين ان النظرية التنظيمية الكلاسيكية تجعل من المنظمات في واقع الامر كائنات حية مع بيئة اجتماعية صلبة /متماسكة وهيكلي رسمي واهداف متميزة مع ذلك فان المنظمات ليست اشخاصا وان مجموعة كبيرة من الافكار المهمة تشوبها الضبابية حين نتحدث عنها وكأنها اشخاص

وايضا" يمكن اقتراح نموذج بناء اجتماعي لتغيير كيف ان طريقتنا في الكلام يمكن ان تغير طريقتنا في العمل وهناك سبع لغات جديدة للتحويل بما يشجع القادة على تعزيز التغيير

1-انتقال من لغة الشكوى الى لغة الالتزام

2-الانتقال من لغة العتاب الى لغة المسؤولية الشخصية

3-الانتقال من لغة قرارات السنة الجديدة الى لغة الالتزامات المنافسة

4-الانتقال من لغة الفرضيات الى لغة الافتراضات التي نتمسك بها

5-الانتقال من لغة المكافآت الى لغة المضي في الاحترام المستمر

6-الانتقال من لغة القوانين والسياسات الى لغة الاتفاق العام

7-الاتفاق من لغة النقد البناء الى لغة النقد غير البناء

يؤكد ان هذه اللغات السبع تلعب دورا" في نقاشاتنا على مستوى الفرد والفريق والمنظمة وانها كثيرا" ما تمنعنا من اجراء تغييرات نسعى لتنفيذها وان المناقشات الجديدة يمكن ان تشجع على تعلم اكبر وعلى تحقيق التغيير

سادسا"-الممارسات في قيادة التغيير

لقد عدد كوتر تمانيه خطوات يجب ان يتبعها القادة في ادخال تغيير رئيسي في منظماتهم :-

1-تأسيس احساس بالسرعة

2-تكوين فريق من القادة من ذوي الطاقة والكفاءة

3-تصميم رؤية استراتيجيية

4-نقل رؤية التغيير

5-التمكين على قاعدة عريضة

6-توليد مكاسب على المدى القصير من الوقت

7-تجميع المكاسب مع الاستمرار في الترويج لمزيد من التغيير

8-تأسيس مداخل جديدة في الثقافة