

## المحاضرة العاشرة

### إدارة التغيير

#### مقدمة:

- ❖ التحول من الأعمال التقليدية الى الالكترونية يحتاج الى تغيير
- ❖ تغير في اقسام المنظمة والعمالة وطريقة تدفق المعلومات وطريقة خدمة العملاء والتسويق والبيع والشراء وغيرها
- ❖ كما يجب الإجابة عن كيف سيتم تبادل المعرفة في ظل منظمة متغيرة
- ❖ يجب تحديد جدول زمني وميزانية للتغيير وخطة للتعامل مع آثاره على الأفراد وكذلك تحديد التكنولوجيا المطلوبة للتغيير

#### أهم أشكال التغيير:

#### **ما هي أهم أشكال التغيير؟**

- ❖ تغيير السوق ونموذج الأعمال
- ❖ تغيير في عمليات وأنشطة المنظمة وطريقة تدفق المعلومات والأوامر
- ❖ إعادة هيكلة المنظمة والثقافة والموظفين ومسؤولياتهم.

#### **عوامل نجاح التغيير:**

- ❖ توظيف خبرات إدارية من خارج المؤسسة
- ❖ إدارة كفوة لمشروع التغيير
- ❖ الاستعانة بأفضل الموظفين من داخل وخارج المؤسسة
- ❖ تمليك عملية التغيير للموظفين

#### مستويات التغيير

| المخاطر                | الفائدة المتوقعة     | نسبة التحسن المتوقعة               | المستوى                    |
|------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------------|
| احتمال الفشل كبير جداً | 100 % تحسن في الأداء | تشمل كل أنشطة وعمليات الأعمال      | إعادة هندسة عمليات الأعمال |
| الخطر متوسط            | 50% تحسن في الأداء   | تشمل إعادة تصميم العمليات الأساسية | تحسن العمليات              |
| المخاطر قليلة          | 25% تحسن في الأداء   | تشمل بعض العمليات                  | أتممة العمليات             |

#### العوامل المحددة للتغيير:

- ❖ حجم التغيير المطلوب (25% أو 50% أو 100%)
- ❖ القوى التي ستشارك في التغيير أو المؤيدة له
- ❖ القوى المعارضة للتغيير
- ❖ مداخل التغيير
- ❖ العامل الثقافي
- ❖ الموارد المتاحة للتغيير (الوقت والمال)

#### مسائل مهمة متعلقة بالتغيير:

- الميزانية: ما هي التكاليف المتوقعة ؟
- مشاكل تنظيمية: هل يتطلب التغيير إعادة هيكلة المنظمة؟
- إدارة أثر التغيير على الأفراد: التعاطي مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لإحداث تغييرات كبيرة على طريق العمل وأدواته؟
- تكنولوجيا التغيير: ما هي التكنولوجيا والخبرات والمعرفة ومجموعات العمل المطلوبة للتغيير؟
- إدارة المخاطر: كيف يمكن تجنب وإدارة المخاطر المتعلقة بالتغيير؟

## مداخل إدارة التغيير

- ❖ **تعاوني Collaborative**: يتطلب تعاون جميع الموظفين ويمكن أن ينتج عنها أفكار جديدة ولكنه يحتاج وقت ومجهود
- ❖ **استشاري Consultative**: الإدارة تستشير أصحاب الشأن لكنها تأخذ القرار النهائي وهو وسط بين التعاوني والتوجيهي
- ❖ **توجيهي Directive**: الإدارة هي التي تتخذ القرارات لذلك يتطلب تواصل دائم وتعويض المتضررين أو من يقاومون التغيير أو نموذج **paternal-maternal approach الأب - والأم في الإدارة ( الأب يعرف أكثر والأم متعاطفة)**
- ❖ **قسري Coercive**: الإدارة تتخذ القرارات ويحتاج قوة للتنفيذ، ودور الموظفين محدود جداً وهو صادم وعليه تحفظات أخلاقية لكنه مطلوب عند الضرورة ولا سيما عند عدم وجود وقت كافي
- ❖ ويمكن اتباع بدائل أخرى مثل نقل العامل لفرع ثاني أو الإعلان عن إفلاس الشركة وإعادة مرة أخرى بالموظفين المتميزين فقط

## إدارة المعرفة:

**المعرفة:** هي الخبرات والمهارات والنظريات والثقافة والوعي لدى الأفراد والمجتمع والتي تم اكتسابها عن طريق الممارسة أو التعلم أو البحث

- ❖ الشركات تفقد خبرات ومعارف ومعلومات يومية، الموظفون يتركون العمل والزبائن يتحولون الى الشركات المنافسة ومن ثم تذهب خبراتهم ومعلوماتهم معهم وهذا يكلف الشركات وقت وأموال وزبائن. (Saunders (2000)

## أنواع المعرفة:

**معرفة ضمنية Explicit**: موجودة في عقول الأفراد وتكتسب بالخبرة والممارسة والتعلم والبحث

**معرفة صريحة Explicit**: وهي المسجلة في الإرشادات وقواعد البيانات مثل طريقة وخواتم التعامل مع مشاكل العملاء

## دور المعرفة في التغيير: (مهم في التغيير)

يلعب البناء المعرفي للأفراد دوراً هاماً في حدوث التغيير فإذا كانت خبرات الأفراد كبيرة ومتفاعلة ومتناغمة تكون عاملاً مؤثراً في سلوك الأفراد تجاه التغيير. وتلعب القيم والمبادئ والتعليم والمجتمع والإعلام دوراً هاماً في تكوين البناء المعرفي السليم الذي يكون خبرات فاعلة ومؤثرة في التغيير.

أما إذا كان البناء المعرفي للفرد عبارة عن ركام معرفي غير منظم وغير مترابط أو متناغم فإن سلوك الفرد يكون سلبياً تجاه التغيير وقد يتحول بمرور الوقت إلى سلوك مقاوم للتغيير.

## تحديث هيكل المنظمة:

### تمر المنظمة بالمراحل التالية:

1. أنشطة عشوائية
2. تركيز الأنشطة
3. إضفاء الصفة الرسمية
4. مأسسة المنظمة

## التغيير يحتاج الى مبرمجين ومديري شبكات وأخصائيين في تحليل النظم والتسويق الإلكتروني وغيرهم

## التعهيد Outsourcing

**التعهيد:** هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية) للقيام بأحد أنشطة المنظمة. وهو طريقة جديدة لهيكل المنظمة وتقسيم العمل وتوفير المال والطاقة

**مثال:** شركة أمازون أسندت عملية تأليف الكتب للناشرين وعملية دفع ثمن الكتب لشركات بطاقات الائتمان وعملية شحن الكتب لشركات الشحن وخدمة العملاء الى شركات خاصة

## الشركات تتطور خلال ثلاثة طرق Hagel

➤ طريقة جمع وتحليل وتبادل المعلومات والمعرفة

➤ طريق ووسائل خدمة العملاء

➤ ابتكار سلع وخدمات وأفكار وعمليات ونماذج أعمال جديدة

❖ **هيجل** يرى أن الشركات على أحد هذه الطرق وتتعهده الشركات الأخرى بالباقي

❖ **التعهيد** يعوض نقص الخبرات وقد يوفر التكاليف أو الضرائب ويزيد الجودة ويضمن الوصول الى خبرات نادرة

## إطار إدارة المعرفة

**هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الباحث، منها :**

❖ المطلوبة تحديد المعرفة

❖ إنتاج معرفة جديدة

❖ تخزين المعرفة

❖ نشر المعرفة

❖ استخدام المعرفة

## أهداف إدارة المعرفة

1. زيادة الأرباح
2. المحافظة على الخبرات والعناصر المتميزة
3. المحافظة على الزبائن وزيادة مستوى رضاهم
4. المحافظة على الحصة في السوق من المنافسين
5. اختراق أسواق جديدة
6. تقليل التكاليف
7. تطوير منتجات جديدة

## معوقات إدارة المعرفة :

- ❖ عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها
- ❖ عدم وجود وقت للموظفين لتبادل المعلومات والخبرات
- ❖ عدم وجود تشجيع أو حوافز
- ❖ موانع ثقافية واجتماعية
- ❖ عدم وجود التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعلومات ونقل الخبرات

## التقنيات اللازمة لإدارة المعرفة :

- أدوات لإنهاء المعاملات: مراكز المساعدة وتطبيقات خدمة العملاء
- أدوات تبادل المعلومات: غرف الدردشة والفيديو كونفرانس والويكيز والبلوغرز والشبكات الاجتماعية والاي ميل ومجموعات جوجل
- أدوات لتخزين المعرفة: مثل برامج قواعد البيانات ولوتس نوتس وغيرها
- النظم الخبيرة لتقديم حلول لمشاكل معينة

## نصائح لتجنب الفشل في التغيير:

1. استمع جيداً للتوقعات وجدول الأعمال وطلبات كل المعنيين بالتغيير
2. تأكد من القيادة مستمرة في الدعم العلني والعملي لعملية التغيير
3. شرح وتوضيح الغرض والهدف من التغيير
4. لا بد من توضيح العلاقة بين تبادل المعرفة وعملية تغيير المنظمة
5. يجب النظر الى مخاطر ومشاكل التحول من مرحلة تعتمد التكنولوجيا والمعرفة ومرحلة العمل التقليدي .