

مناقشات ادارة التغيير

المناقشة الاولى

ناقش العوامل المحفزة للتغيير التنظيمي.

*عوامل اجتماعية:

وهي النزاعات التي تسود المجتمع والمسائل السكانية والتغيرات التي تطرأ على الأفراد واحتياجات المستهلك والأنماط الاقتصادية الأخرى ويحتاج المدير إلى معرفة الأنماط الاجتماعية المحيطة التي قد تطرأ وذلك من أجل معرفة كيفية التعامل مع التغيير وقد تشمل المتغيرات الحضارية ونمط المعيشة للأفراد والقيم والاتجاهات والأطر الأخلاقية ومستوى التعليم في مجتمع المنظمة.

*عوامل اقتصادية:

إن عمليات التقدم الاقتصادي تتقدم بقوة يتعذر التغلب عليها أو وقفها سواء كان ذلك تغيرات في الأسعار أو في الأسواق التنافسية مما يدفع الكثير من المؤسسات إلى أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغيرات المفاجئة على كل المستويات وقد نشير أيضا إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي التي تعمل ضمنه المنظمة والدخل القومي.

*عوامل تقنية:

تزداد الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المجالات المختلفة وهناك تطور كبير في ثورة المعلومات التكنولوجية ويحتاج المدراء إلى تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء وما عليهم سوى فتح الباب أمام التطورات التكنولوجية وغالبا ما يكون هناك أثر كبير للتطور التكنولوجي على العمليات التشغيلية، وعمليات الإنتاج المختلفة مما يؤدي إلى إدخال الآلات ووسائل وطرق عمل حديثة تحتاج إلى تدريب وتأهيل الأفراد للتعامل معها وأحيانا نحتاج إلى الاستغناء عن بعض العاملين أو إحداث تغييرات في الوظائف والهيكل التنظيمي

المناقشة الثانية

لماذا يعتبر التغيير امر حتمي لا مفر منه؟

لأن له دور في إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم باستحداث طرق وأساليب عمل جديدة من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي سواء كان ذلك على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمة أو على مستوى العاملين في التنظيم أو على مستوى البيئة الخارجية بما يتوافق والتغيرات المستمرة في هذه البيئة من أجل مساعدة التنظيم على تحقيق أهداف ومكاسب إضافية والمساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحسين وسائل إرضاء الحاجات الضرورية للأفراد (الحناوي، محمد بلا).

المناقشة الثالثة

لماذا يجب ان تكون لإدارة التغيير القدرة على التأثير على الآخرين؟

يجب أن تكون لإدارة التغيير القدرة على التأثير على الآخرين :

فإن الإدارة الفعالة تعتبر التغيير تحديا لنجاحها وتميزها وهنا تأخذ بعين الاعتبار كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه ومعرفة حقائقه ومدخله حيث تعمل على زيادة قدرة الفرد على التكيف مع الشيء الجديد المنوي إحداثه وتعمل على تقليل عملية المقاومة لدى الأفراد للتغيير وذلك بإشراكهم في عملية صنع القرار وتوضيح أهمية ذلك بالنسبة للعاملين وتعمل على تذليل محدودية الإدراك والخوف من المجهول لدى الأفراد وتساعد الإدارة الفعالة على بناء خطة تغيير شاملة متوازنة محددة بإطار زمني مناسب ويعمل على حشد الولاء والالتزام للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات وتطوير رؤية مشتركة لتنظيم يستجيب لحالة التغيير المنوي الوصول إليها (النجار، ١٩٩٤). ويختلف إدراك الإدارة للتغيير حسب مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك كما يلي (Ezzamel & Others, 1996):

- أ- الإدارة العليا فهي تدرك عوامل المنافسة الخارجية والداخلية بما في ذلك أيضا العوامل السياسية والاقتصادية وتحاول تعظيم النتائج والتركيز على أكبر معدلات للإنجاز مع زيادة الاهتمام بالمعلماء وتحسين طرق وأساليب العمل من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة.
- ب- الإدارة الوسطى وهي تدرك عوامل نوعية العمل والمرونة في أداء العمل باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة ووجود علاقات عمل محسنة من خلال بناء فرق عمل وذلك للحصول على أفضل النتائج وجذب عملاء جدد للمنظمة.
- ج- الإدارة الدنيا وتدرك العوامل التي تتضمن نوعية جيدة للخدمات المقدمة وعلاقات متميزة في العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة في العمل

المناقشة الرابعة

لماذا يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير الرئيسية؟

لأنه يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهنة والانتقال إلى أخرى فالمؤسسة التي تشهد من حولها تطورات متسارعة وفي كل المجالات لا يمكنها ان تقف مكتوفة الأيدي ولا ان تهرب من التغيير لأنها ان فعلت تكون قد حكمت على نفسها بالهلاك فظاهرة التغيير هي ظاهرة ثابتة ومنذ فجر التاريخ وان اختلفت سرعة هذه الظاهرة عبر العصور.

وهناك هدف آخر يتعلق بالتغيير أو اتجاه التغيير وهذا الهدف له علاقة بازدواجية مفهوم التغيير فقد يفهم التغيير على انه نافذة المستقبل الواعد والمشرق أو انه نافذة الوهم والظلام أي الدخول في المجهول وتحديد مسار التغيير قد يكون أمرا مرغوبا به لدى المؤسسة وخاصة وإذا واجهت المؤسسة منافسة شديدة فرضت عليها بغض التغييرات.

دواعي التغيير

تستدعي عملية البدء في التحضير لعملية التغيير وتنفيذها تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية نجلها على النحو التالي:

القوى الخارجية المحفزة على التغيير

- زيادة حدة المنافسة

- التغير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل

- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية

- التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة

القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج
- التغيير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل
- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية
- زيادة معدل الدوران الوظيفي
- تدني الأرباح .

المناقشة الخامسة

ناقش الحالات التي يكون فيها التغيير سلبيا وليس ايجابيا؟
عندما يضر سلبيا بأهدافها اكثر مما كان عليه وضعها الحالي.

المناقشة السادسة

لماذا يعتبر وعي وإدراك المديرين للتغيير شرطا رئيسا لنجاحه؟
يعتبر وعي وإدراك المديرين للتغيير شرطا
لأن هم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير ووضع الأسس التي تعتمد عليها المنظمة
والوسائل التي تستخدمها المنظمة لكي تحقق الأهداف التي تريدها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية ،
ولكي تساعد للعاملين على رؤية الأهداف على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيدة .

المناقشة السابعة

ناقش لماذا تعتبر عملية ادارة التغيير عملية معقدة؟
وذلك كونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير مهدداً لاستقراره ومقوضاً لصلاحياته التي لا يريد لأحد ان ينزعها منه حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته او في مصلحة المنظمة التي يعمل بها ولذلك أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة صعبة و تحتاج الي بيئة مناسبة و الى استراتيجيات ملائمة و الي إمكانات متكاملة وقيادة فاعله كي تستطيع تحقيق أهدافها من التغيير المطلوب

المناقشة الثامنة

ناقش المقولة التالية "يرى جون كوتر ان غياب الإدارة الرشيدة قد يجعل عملية التغيير خارج السيطرة."
يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإن قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات
ولأن عملية التغيير عملية معقدة لذلك تحتاج الي إدارة رشيدة كي تستطيع وضع أسس عمل سليم تمكنها من تحقيق اهدافها المرجوة من وراء ذلك التغيير

المناقشة التاسعة

ناقش المقولة التالية "يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة حتى تتمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات المناسبة له."
معمقة حتى تتمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات المناسبة لها
وذلك لأن لكل استراتيجية أهداف وأساليب ووسائل خاصة بها ومن أجل وضع الخطط والبرامج المناسبة لكل استراتيجية .

المناقشة العاشرة

ناقش المقولة التالية "اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد.
لينجح التغيير لابد ان يستجيب له الافراد في المنظمة.
ولتحقيق ذلك يتخذ إجراءات معينة منها الإقناع بأهمية التغيير وتشكيل فريق داخلي مسوق للتغيير ، سن أنظمة وسياسات داعمة للتغيير ربط مصلحة الافراد في المنظمة بتحقيق التغيير
ومن ذلك ربطه بتقييمهم ومنحهم الحوافز والمكافآت.

المناقشة الحادية عشر

لماذا غالبا ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص ؟
لأن لكل موظف اهداف وغايات وطموحات تختلف عن غيره من الموظفين وكما يربط الموظف بينا حاجاته المختلفة ومدى مساهمة التغيير في تلبيةها.

المناقشة الثانية عشر

إذا كان لمقاومة التغيير نواحي ايجابية، هل يعتبر هذا مبررا لوجودها وتقبلها؟
نعم اذا كان هناك نواحي ايجابية لمقاومة التغيير فهي مبرر لوجودها وتقبلها.

المناقشة الثالثة عشر

لماذا يجب ان يكون المديرين قذوة في ممارسة التغيير ؟
لأن الأفراد يتعلمون بالتقليد، ومن أجل ذلك ع المديرين صنع بيئة مؤسسية تحضن التغيير بوصفه فرصة للانتقال من الظروف الحالية إلى ظروف مستقبلية أفضل و أيضاً المديرين محط انظار العاملين وهو من يستطيعون اقناع الأفراد بالتغيير ونتائج المهمة للمنظمة.

المناقشة الرابعة عشر

ناقش المقولة التالية " ينبغي ان يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه لمشكلات عملية التغيير في المنظمة".
لأن لا يكفي لقصد الاخلاقي في القيادة دون فهم للتغيير و من أجل تحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الاخلاقي مع احترامه وتفهمه للتعقيدات الناشئة عن التغيير ، وحتى يمكن تفهم عملية التغيير هناك ستة إرشادات وهي الهدف ليس تغيير كل شيء.
فبعض المديرين يغيرون أفكارهم كما يغيرون ملابسهم ، وذلك ينبغي البدء بتطبيق فكرة ما وإعطائها الوقت الكافي للتأكد من نجاحها وفعاليتها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة .
لا يكفي أن يكون لديك فقط أفضل الأفكار .
فبعض المديرين لديهم أفضل الأفكار التي يعبرون عنها ولكنهم لا يستطيعون تسويقها للآخرين وبالذات العاملين معهم ، ولو لم يتقبل العاملون الأفكار التي تطرحها الإدارة فإنهم لن يطبقوها وسيرفضونها لأنهم لم يؤمنوا بها أو يشاركوا في طرحها .
قدر الصعوبات المبكرة التي قد تواجهها عند تجريب شيء جديد.
فالعاملون بالمدارس يواجهون حقيقة أنهم بحاجة إلى فهم أفضل للتغيير وربما إلى تنمية مهارات جديدة ، وعند تطبيق أية عملية جديدة فإنها تثير عدم الارتياح لكثير من الناس الذين يعادون التفكير في خبراتهم ومهاراتهم وأساليبهم السابقة ، والمعلمون أنفسهم يشعرون بالإزعاج عندما يجرى بون أساليب أو أفكار جديدة فالطبيعة الإنسانية تشعر بالقلق دائماً عند القيام بأي جديد ، وتظهر هنا براعة القادة الذين يستطيعون توجيه الآخرين والخروج بهم سالمين من مشكلات تطبيق التغيير .
انظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة .
ينبغي إعادة النظر في مفهوم المقاومة حتى يمكن فهم عملية التغيير ، فالناس يرتاحون في التعامل مع الآخرين الذين يفكرون بنفس طريقتهم وبالتالي لا يشعرون بالارتياح في التعامل مع الناس الذين لا يتفقون معهم أو يقاومون أفكارهم رغم أن ذلك أمر صحي ومفيد للغاية ، فالمقاومة تفيد تنفيذ التغيير لأن في اختلاف الآراء تعبير عن عملية ديمقراطية تدفع التغيير إلى الأمام ، ولذلك ينبغي احترام الأشخاص الذين يبدون مقاومة للتغيير وإلا فإنهم سوف يعبرون عن أنفسهم فيما بعد بطرق أكثر سلبية .
التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .
فتغيير الثقافة وإحداث تحول فيها هو الفكرة الرئيسية في التغيير الناجح والتحول في الثقافة يضيف بعداً أخلاقياً على عملية التغيير ويجعل الجميع يعملون معاً وهم يحترمون
الاختلافات الثقافية فيما بينهم ، وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة وتتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من قبل المديرين .
التغيير عملية شديدة التعقيد .
فالقيادة تنطوي على مجموعة معقدة من المهارات كما أنها تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تعقيداً ، فكل قائد يمكن أن

..تسيق ..

جنون إحساس