

الفصل الثاني : تحديات التغيير داخل المنظمات

1. التغيير كتحد لمنظمات الأعمال

إن تفكير المنظمة في إحداث تغيير ينبع من تغييرات حدثت أو يُتوقع أن تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

1.1.العوامل الداخلية

- تغيير على مستوى أهداف المنظمة : تنبثق أهداف المنظمة من الرسالة التي تتبناها. لذلك فإن التغيير في الأهداف يستدعي تغيير الرسالة وتغيير الرسالة تنبثق عنه أهداف جديدة.
- رسالة مجموعة شركات عبداللطيف جميل : إشباع طموح المساهمين يتم من خلال تقوية الموظفين بالشركة.
- ✓ رسالة المعهد التقني للألبان والتغذية : أن نقوم بتأهيل كفاءات سعودية فنية متخصصة في صناعة الألبان والأغذية لدعم جهود التوطين في القطاع الخاص , وكذلك تطوير وتقديم برامج تدريب تقنية بجودة عالية لتلبية احتياج صناعة الألبان والأغذية .
- ✓ رسالة مصرف الراجحي : أن نكون أكثر المصارف نجاحاً محلياً و عالمياً من خلال خدمات متميزة، ووسائل تقنية حديثة، وموظفين أكفاء، ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.

- التوسع في استخدام التكنولوجيا : إن الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي يفرض على المنظمة إجراء تغييرات في البنية التحتية، في الجهاز الإداري، في الجهاز التنفيذي...
 - الاندماج مع منظمات أخرى : يعد الاندماج مع منظمات أخرى انتقالاً من العمل في دائرة ضيقة إلى دائرة أوسع، ما يستدعي تغييراً شاملاً يمس ثقافة المنظمة وسلوك أفرادها.
- تشهد المملكة العربية السعودية خلال اليومين المقبلين الاعلان عن تفاصيل اندماج شركات الأجرة ضمن الشركة الموحدة لنشاط الأجرة العامة برأسمال مليار ريال. وذكرت صحيفة "اليوم" السعودية إن عملية الاندماج تستهدف 70 بالمئة من شركات الأجرة بالرياض و20 بالمئة بجدة و10 بالمئة من الشركات المرخصة بالدمام. (arabianbusiness.com 25/04/2014)
- رفض مجلس المنافسة الطلب المقدم من الشركة السعودية للأنايبب الفخارية الاستحواذ على شركة الخزف للأنايبب حيث تبين للمجلس وجود أثر سلبي لهذا التركيز الاقتصادي على السوق المعنية، ويُعد قرار الرفض هو أول قرار يصدره المجلس بشأن طلبات التركيز الاقتصادي. (alriyadh.com 03/04/2014)

• ندرة أو فائض القوى العاملة : في حالة الندرة وعند احتياج المنظمة إلى مؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، فإن المنظمة تواجه تحديات تشمل آليات استقطاب هذه الكفاءات، وإعادة هيكلة الأجور والرواتب وإعادة النظر في المكافآت و الحوافز...

وفي حالة وجود فائض في القوى العاملة يكون التحدي الاستغناء عن الموظفين ذوي التكلفة العالية مع المحافظة على نفس مستويات الفاعلية والكفاية.

• تدني الروح المعنوية للموظفين وانخفاض درجة ولائهم للمنظمة : ويستدعي ذلك سرعة التحرك من قبل المنظمة للحفاظ على سمعتها وعلى وجودها.

خبراء: الموظف «المسمار» وضعف الرواتب وراء تسبب وغياب موظفي الدولة.

(alriyadh.com 13/10/2010)

- ارتفاع معدل دوران العمل : يعود ارتفاع معدل دوران العمل لأسباب متعددة معظمها مرتبط بدرجة الرضا الوظيفي الذي يشكل كل متطلب من متطلباته تحديا للمنظمة لابد من مواجهته مثل : عدم وضوح الإجراءات، عدم تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهد المبذول، تفرد الإدارة باتخاذ القرارات...

1.2. العوامل الخارجية :

- القوانين والتشريعات : تقوم الحكومات بإصدار قوانين وتشريعات ، تفرضها في الغالب مكونات الاقتصاد الكلي مثل ارتفاع التضخم، ارتفاع معدل البطالة، فتجد المنظمات نفسها مجبرة على إحداث التغيير في هيكلها التنظيمية أو في إجراءات العمل او حتى في منتجاتها أو خدماتها.

تعترز وزارة العمل السعودية إحلال قانون جديد يعزز فرص توظيف الوظائف ويجعل الاستقدام متاحاً في حال عدم وجود سعودي يشغل الوظيفة التي سيعلم عنها ما يسهم في الحد من استقدام العمالة الوافدة الرخيصة الكلفة التي تستحوذ على نحو 42 بالمئة من السوق السعودية بحسب دراسة. (arabianbusiness.com)
(24/06/2014)

- الاتحادات والنقابات العمالية : يكون لاتحادات ونقابات العمال ، في كثير ممن الدول، الدور الأكبر فيما يتعلق بسياسة الأجور والرواتب وظروف العمال...
- التغييرات المتتالية في أسعار المواد : وخصوصا المواد الأولية التي تستعملها المنظمات في إنتاج السلع والخدمات...

من الأمور المثيرة للاهتمام أن تراجع أسعار النفط قد بدأ بالفعل في التأثير في صناعة النفط الصخري (...). إذ تشير التقارير إلى أن العمالة في هذا القطاع بدأت في التراجع، ما يزيد من ضغوط سوق العمل حول فتح فرص عمل جديدة. كذلك هناك مخاطر أخرى مرتبطة بتراجع الإنتاج من النفط الصخري المتمثلة في احتمالات حدوث مشكلة مالية قد تؤثر بشكل محدود في النظام المالي الأمريكي نتيجة لفشل كثير من الشركات المنتجة للنفط الصخري في خدمة ديونها، حيث يتم تمويل هذه الشركات أو قطاع كبير منها من خلال ما يسمى بالسندات الرديئة Junk Bonds لارتفاع المخاطر المصاحبة للاستثمار في صناعة النفط الصخري، ومن المتوقع أن تتأثر سوق هذه السندات بهذه التطورات. التأثير في إنتاج النفط خارج الـ "أوبك" لا يقتصر على النفط الصخري، وإنما تواجه بعض آبار النفط في بحر الشمال مخاطر الإغلاق في ظل الأسعار الحالية، حيث ترتفع تكلفة الإنتاج بصورة واضحة في هذه الآبار، التي تزيد على 60 دولاراً. كما أن بعض المشاريع الاستثمارية للإنتاج في بحر الشمال تواجه مخاطر الإلغاء في الوقت الحالي.

وأخيراً، هل ستؤدي الأسعار المنخفضة إلى القضاء على إنتاج النفط الصخري؟ إذا سلمنا بصحة فرضية أن "أوبك" تستهدف التأثير في إنتاج النفط الصخري، فإن الأسعار المنخفضة للنفط ستؤدي بالتأكيد إلى وقف مؤقت للاستثمارات في مجال النفط الصخري في أمريكا، إلا أن انخفاض أسعار النفط سيدفع هذه الشركات نحو بذل مزيد من الجهود لخفض تكلفة إنتاج النفط الصخري، أو البحث عن وسائل جديدة للإنتاج.

(alarabiya.net 02/01/2015)

- العالمية الاقتصادية : وقد أدت إلى اشتداد حدة المنافسة و إلى اتجاه العديد من الشركات للتوسع خارج أوطانها، ما اضطرها إلى تعديل وتغيير ثقافتها التنظيمية وأساليب عملها وهيكلها التنظيمية...
- الأزمات المالية : تؤثر الأزمات المالية في عمل المنظمات لما ينتج عنها من تحديات مثل صدور قوانين جديدة، ارتفاع أو انخفاض أسعار المواد، ارتفاع نسب البطالة.... وقد تسببت الأزمة المالية في سنة 2008 في :

✓ تباطأ الائتمان المقدم للنشاط العقاري في الإمارات، وهبطت أسعار أسهم شركة إعمار بنسبة 10% يوم 10/11/2008، وانخفض سهم الديار والاتحاد العقارية وصروح على أكثر من 9%، وبدأت تلك الشركات في تخفيض حجم العمالة وتخفيض حجم نشاطها نتيجة إلغاء كثير من العملاء لحجز الشقق ولاسيما بعد انخفاض أسعار البترول .

✓ انهيار أسعار البترول من 147 دولار في يوليو 2007م إلى أقل من 40 دولار مع نهاية 2008م، نتيجة انخفاض الطلب الناجم عن انخفاض النشاط الاقتصادي في الدول الصناعية الناجم عن الركود الاقتصادي، ودخول اقتصاديات تلك الدول تقريبا مرحلة الكساد. (أ.د أحمد أبو الفتوح الناقة، «الأزمة المالية العالمية : الأسباب والأعراض والنتائج»، موقع جامعة أم القرى : uqu.edu.sa،

(2015/02/14

2. متطلبات إحداء التغيير

1.1. إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة : بحيث يتم

تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي

تفرضها البيئة الخارجية من خلال مصفوفة SWOT :



2.2. إعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية : بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المنظمة من خلال إحداث التغيير.

3.2. وضع المعايير المناسبة لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف.

4.2. وضع وصياغة الخطط النابعة من استراتيجياتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية.

5.2. التركيز على نظم البحث والتطوير في المنظمة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المنظمة أو ضد مصلحتها.

6.2. إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق والتغيير المنشود.

7.2. تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حاليا في المنظمة لكي تصبح قادرة على التغيير المأمول.

8.2. متابعة الأداء أولا بأول وتقييم ما تم إنجازه.

3. اتجاهات التغيير ووسائله

1.3. الاتجاه الاقتصادي : ومن بين الوسائل التي أتبعت لإجراء التغييرات الاقتصادية :

- الخصخصة
- التكتلات الاقتصادية، منطقة اليورو، مجلس التعاون الخليجي،..
- تحرير المبادلات التجارية

2.3. الاتجاه الاجتماعي والثقافي

3.3. الاتجاه التكنولوجي :

- ثورة الاتصالات
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
- انتشار التقنيات الحديثة
- تحول الحكومات الى الحكومة الالكترونية

4.3. الاتجاه الاداري :

- العمل على الحصول على شهادات الجودة
- التوجه نحو العميل
- تزايد أهمية العنصر البشري
- التحول من أسلوب القيادة التقليدية : التي تقوم على «تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس» إلى أسلوب القيادة التحويلية : «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق». (Burns 1978)