

# الفصل الأول : المدخل الى إدارة التغيير

# 1. التغيير، التغيير التنظيمي وإدارة التغيير

- التغيير : عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد امرين : ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها. ( السلمي، 2002)
  - التغيير التنظيمي : هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية.
- ويتميز التغيير التنظيمي بأنه:

1. يحتاج إلى التخطيط والإدارة...بل يشمل دور المديرين توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم وتطوير العاملين.
2. يتكون من اربع مراحل : الاستكشاف، التخطيط، العمل والتكامل التي تكون بعد نجاح التغيير ليثبت ويصبح جزءا من واقع المنظمة.
3. عملية مستمرة وتعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة ولاوجود لأسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير.

وتعنى إدارة التغيير بكيفية تعامل إدارة المنظمة مع هذا التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومتعمدة ، أو قد تكون استجابات غير متعمدة وغير مخطط لها، أي أن إدارة التغيير تشمل كل الجهود المخططة وغير المخطط لها التي تقوم بها الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات.

- إدارة التغيير: هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءاتها.

## 2. التغيير : أسبابه وأهدافه

### 1.2 الأسباب الداعية إلى التغيير

1. أسباب بيئية : فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
2. التغيير في أهداف المنظمة.
3. أسباب فنية وتكنولوجية : من تطور في التقنيات وأساليب الانتاج ...
4. أسباب هيكلية : كالتغيير في تقسيم العمل، في المستويات الادارية ...
5. أسباب إدارية : إن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له بالغ الأثر على أداء المنظمة، لذلك فإن أي تغيير على المستوى الإداري يقابله تأثير على أداء المنظمة.
6. أسباب نفسية : مرتبطة بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم محدد لنجاح المنظمة.
7. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

## 2.2 أهداف عملية التغيير

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
4. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
5. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
6. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
7. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
8. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .

## 3. التغيير : مجالاته، أشكاله وأنواعه

### 1.3. مجالات التغيير

- الأهداف والاستراتيجية : ذلك أن معظم التغييرات تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية للمنظمة، وهذه التغييرات تكون نقطة بداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- الأفراد : من استقطاب او خفض لقوة العمل، وتنمية وتطوير للمهارات، وترقيات...
- السلع والخدمات : من ابتكار لمنتجات جديدة او تطوير لمنتجات موجودة، ...

- تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي : لزيادة معدلات الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات...
- تغيير المهام والوظائف : لتحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين اتصال بين العاملين....
- الهياكل التنظيمية : حيث تبرز توجهات التحجيم، والتسطيح، واللامركزية، والمنظمات الرقمية، والمنظمات المتعلمة، و الهياكل الغير رسمية...
- الثقافة المؤسسية : التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة بين أفراد المنظمة الواحدة.

التغيير الجذري	التغيير التطوري أو النسوي
<p>يكون التغيير كلياً ومفاجئاً وعلى مستوى التنظيم بأكمله، والتغيير الجذري عادة ما يشمل على طرق جديدة في العمل، وأهداف جديدة، وهيكل تنظيمي جديد، ومن أهم المداخل المعتمدة في التغيير الجذري مدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) وإعادة الهيكلة (Restructuring).</p>	<p>يكون التغيير تدريجياً ومركزاً ويهدف إلى تحسين، أو تعديل، أو ملاءمة هيكل واستراتيجية المنظمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.</p>

## 3.3 أنواع التغيير

### ❖ التغيير الشامل والتغيير الجزئي

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة . والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .

## ❖ التغيير المادي والتغيير المعنوي

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

## ❖ التغيير السريع و التغيير التدريجي

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

## 4. القوى الدافعة للتغيير

### 1.4 القوى الخارجية

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.

#### • العملاء

تحتاج المؤسسة دائما الى متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية .

#### • المنافسون

عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائدة معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة .

## • التكنولوجيا

ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى احداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب انجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون ، وأنماط الاستجابة الادارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات .

## • البيئة العامة

علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة ، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة احداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها ، ومن أهم هذه القوى:

✓ التغييرات في سياسات واستراتيجيات الموردين.

✓ الظروف الاقتصادية العامة.

✓ البيئة السياسية والتشريعية.

✓ تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية

✓ الاتفاقات الدولية.

## 2.4 القوى الداخلية

تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة، وتفرض على الإدارة الحاجة لتحقيق التغيير التوافق معها. ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية إما أن تعكس شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو أنها تعكس شكلاً من أشكال رد الفعل. وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فاعلية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المنظمة. ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:

- الأفراد : تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين، تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة ، الأقليات والمجموعات العرقية، الرضاء الوظيفي ومعدلات دوران العمل
- العمليات والأنظمة : اللوائح والإجراءات، أنظمة الاتصالات، أنظمة خدمة العملاء ، أنظمة الرقابة والجودة ، أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.
- الهيكل التنظيمي : الأنظمة الرسمية ، المركزية، التصغير / تقليص الحجم، تفويض السلطة ، نطاق الإشراف، تمكين العاملين، أسس بناء الوحدات.

## 5. المحاور الأساسية للتغيير

1. التغييرات الهيكلية : وتتضمن تغيير النشاط الذي تمارسه المنظمة، طبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر، ...
2. التغييرات الفنية : و تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات التكنولوجية ، بالإضافة الى التغييرات الحاصلة نتيجة ابتكارات جديدة على مستوى المنتج او الاتصالات...
3. التغييرات السلوكية : وتشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المنظمات من سلوك في العمل، أو ظروف اجتماعية للعمل،...
4. التغييرات الوظيفية : هي تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، وكذلك الأدوار المطلوب من شاغلي تلك الوظائف القيام بها،...

## 6. خصائص إدارة التغيير

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف مجمع عليها ومقبولة من قوى التغيير
- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

•  
**الفاعلية :** يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

• **المشاركة :** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

• **الشرعية :** يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.

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

## 7. خطوات عملية إدارة التغيير

### • معرفة مصادر التغيير

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال . وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور واحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة .

• **تقدير الحاجة إلى التغيير :** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

• **تشخيص مشكلات المنظمة :** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

• **التغلب على مقاومة التغيير :** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة ،احساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير ، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة ،الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

• **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .

## • وضع استراتيجيات للتغيير

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

## • تنفيذ الخطة خلال فترة معينة

## • متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها