

المحاضرة الثانية
حتمية وأهمية التغيير
في المنظمات

محاوالمحاضرة الثانية

1. حتمية التغيير.
2. اسباب التغيير في المنظمة.
3. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات.
4. اهمية التغيير.
5. مبادئ التغيير.
6. خصائص ادارة التغيير.

□ - حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن اهم تلك الثورات ما يلي:

1. **ثورة المعرفة والمعلومات:** التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً \square % من التقنيات تصبح قديمة كل \square شهراً.
2. **ثورة الاقتصاد:** والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
3. **الثورة التكنولوجية:** التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
4. **ثورة العولمة:** التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
5. **الثورة البيئية:** المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

بر - اسباب التغيير في المنظمة

- توجد العديد من **الاسباب العامة للتغيير** ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:
 1. **الاسباب الاقتصادية:** العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية. التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
 2. **الاسباب التكنولوجية:** تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.
 3. **الاسباب الاجتماعية:** النزاعات، الافات الاجتماعية.

• كما توجد الكثير من **الاسباب الخاصة للتغيير** والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
2. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
3. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

- كما توجد اربعة اسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي:
- الازمة: التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير.
- الرؤية: ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- الفرصة: ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً افضل.
- التهديد: التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

تر - مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

1. انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
2. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
3. كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
4. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
6. كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
7. التأخر في اتخاذ القرارات، وال فشل في تحقيق الاهداف الموضوعة.
8. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
10. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

ير - اهمية التغيير

1. اهمية التغيير للموظفين: الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف.
2. اهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر.
3. اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

سم - مبادئ التغيير

• اقترح GRIENER مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

□ - مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

❖ اسلوب المرسوم والقرار.

❖ اسلوب الاحلال او التبديل.

❖ اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

• بر - مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات

الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:

❖ اسلوب القرارات الجماعية.

❖ اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

• **تر - مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:**

❖ **اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.**

❖ **اسلوب التدريب الجماعي.**

□ - خصائص ادارة التغيير

- • - الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- ٢ - الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- ٣ - التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ٤ - الفعالية: 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.
- سم - 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.

٧ - الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.

- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.

- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.