

### المحاضرة 3

خصائص، أهمية، أهداف، أسباب وانواع إدارة التغيير التنظيمي :

#### 1 خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة نذكرها فيما يلي:

- الاستهدافية: لا يكون عشوائيا وارتجاليا بل يتجه الى اهداف معلومة ومقبولة
- التكامل: او التوافقية بينها وبين احتياجات القوى المختلفة
- المشاركة: بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به
- الواقعية: ان تكون في حدود مقدرتها وطاقتها ومواردها
- القدرة: والفاعلية في اتخاذ القرار
- الإصلاح: بمعنى ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلالات.
- الشرعية: ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الرشادة: وهو مستوى الادراك لما سينجر عن عملية التغيير من مكاسب للمنظمة وليس خسائر
- الابداع: يغرس قيم الابتكار والجودة ويعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير

#### 2-أهمية ادارة التغيير التنظيمي:

نلخص أهمية إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- ازكاء الرغبة في التطوير.
- التوافق مع المتغيرات.
- الوصول الى درجة اعلى من القوة والأداء.

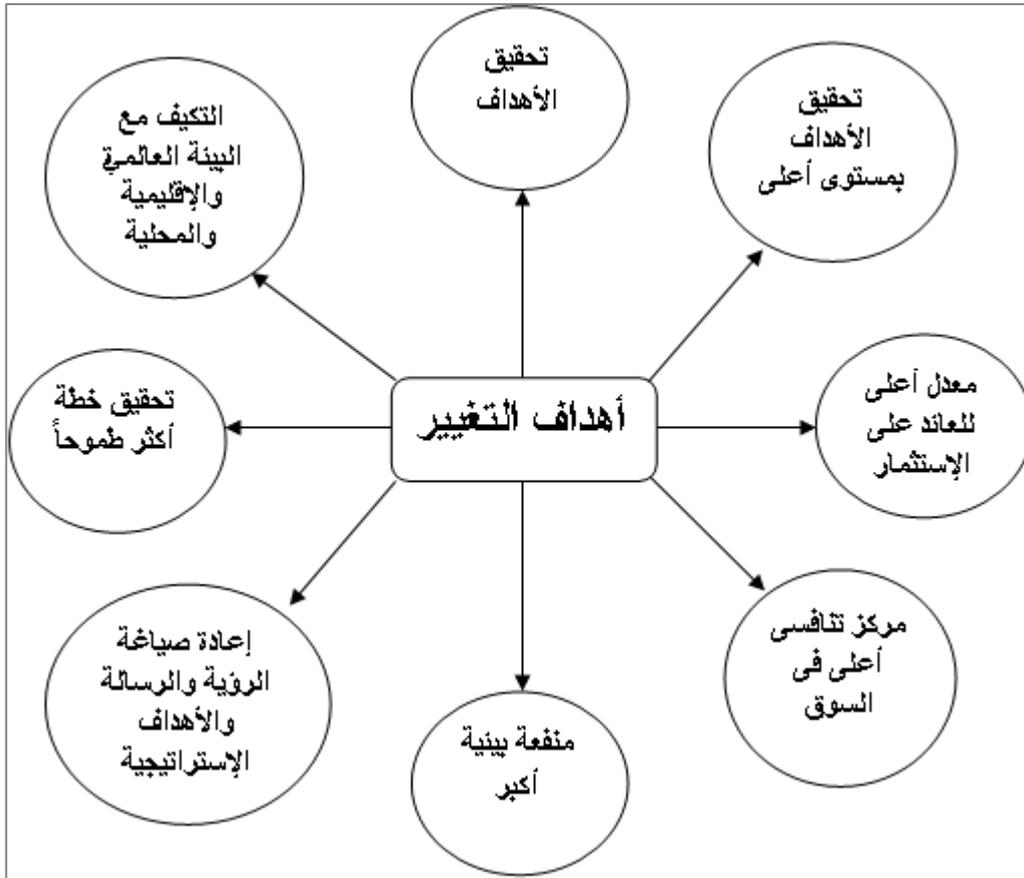
#### 3-اهداف إدارة التغيير:

توجد مجموعة من أهداف إدارة التغيير نذكر من بينها:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية
- حل بعض المشكلات التنظيمية او الإجرائية
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها
- توفير المعلومات وتسهيل الأداء وتكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وزيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.

- زيادة الوعي بدناميكية الجماعة وإيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين  
يمكن تصوير أهداف هذه العملية في الشكل التالي :

شكل رقم (3) أهداف التغيير



#### 4 أسباب التغيير التنظيمي:

توجد قوى داخلية وأخرى خارجية تؤدي الى حدوث التغيير فالاسباب والعوامل الداخلية تبرز في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لاصلاح خلل تمت ملاحظته او احداث تعديل في أساليب التسيير او ادخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة، اما العوامل الخارجية فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث ان لم تستجب لها سوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها ومن ثم لابد لها ان تتكيف معها. ونلخص أسباب التغيير التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يلخص أسباب حدوث التغيير التنظيمي

أسباب خارجية	أسباب داخلية
التطور التكنولوجي والتهديد بتقادم سلع وخدمات	الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية
المتغيرات السياسية والاقتصادية	التغييرات في الهيكل التنظيمي
المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية	انخفاض الروح المعنوية
التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة	نمو المنظمة وتطورها
اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة	زيادة طموحات وحاجات العمال

تغير اهداف المنظمة	التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين
عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي	ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
الحاجة الى إعادة التدريب والتأهيل	زيادة حدة المنافسة في السوق
الحاجة الى زيادة التعاون والتنسيق في العلاقات	التطور السريع للسلع والخدمات

## 5-أنواع التغيير التنظيمي:

يوجد مجموعة من أنواع التغيير نلخصها في الجدول التالي:

### جدول رقم (5) يبين أنواع التغيير

درجة الشمول	درجة عمق التغيير	موضوع التغيير	سرعته وحدته	التخطيط	كيفية احداث التغيير
تغيير جزئي	سطحي	التغيير المادي في المنتج او الخدمة	البطيء	تغيير مخطط	المفروض
تغيير شامل	جذري	المعنوي النفسي او الاجتماعي	التدريجي	تغيير غير مخطط (دفاعي، تلقائي)	بالمشاركة
			السريع(مفاجئ)		

نلاحظ من الجدول ان هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد ستة تصنيفات:

### معيار درجة الشمول:

نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

-التغيير الشامل: فهو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

-معيار درجة عمق التغيير: نجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

-البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

**معيار موضوع التغيير:** يتم التمييز بين:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

- **معيار سرعة التغيير:** يصنف الى تغيير سريع وتغيير بطيء وتدرجي حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف. وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

- **معيار التخطيط:** يتم التمييز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي)

- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكينز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة

- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال.

- **معيار كيفية إحداث التغيير:** نميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)

التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.