

## المحاضرة 4

### مستويات، مجالات واساليب التغيير التنظيمي

#### 1 مستويات التغيير التنظيمي:

تنقسم مستويات التغيير التنظيمي الى ثلاث مستويات حيث يمكن أن تكون على مستوى الافراد، جماعات العمل أو على مستوى التنظيم

#### على مستوى الافراد:

تأتي أهمية التغيير على مستوى الافراد من أهمية الافراد في التغيير لان الفرد هو الذي يتغير وهو الذي يغير وهو الذي يقع عليه التغيير، يكون التغيير على مستوى الافراد من اجل احداث التوافق بين الافراد (أهدافهم ودافعهم شخصياتهم وقدراتهم) وبين المنظمة (وظائف واهداف وتكنولوجيا واجراءات) والآتي بعض الأمثلة عن التغييرات التي حدثت في الافراد ونجم عنها مشاكل تحتاج الى التغيير التنظيمي:

- اهتمام متزايد بالأجور
- عدم ثقة المرؤوسين برؤسائهم
- عدم الشعور بالعدل
- عدم توازن التوقعات مع ما تقدمه المنظمة
- عدم الانضباط والتسيب
- الارتفاع في الطموح بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية
- اهتمام متزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات

#### • على مستوى الجماعات وفرق العمل:

تأخذ الجماعات وفرق العمل صورا وأشكالا مختلفة مثل الأقسام، الادارات، المراكز اللجان والمجالس ويتم داخلها تقابل كل من توقعات الفرد من المنظمة وتوقعات المنظمة من الافراد وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل ان تقدم له هذه التوقعات وفيما يلي امثلة للتغييرات التي قد تحدث في جماعات العمل

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر
- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا
- التعارض أو الصراع الجماعي
- تغير أنماط أساليب الاتصال الجماعي

• على مستوى التنظيم:

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة ويتكون من هياكل الوظائف والتكنولوجيا والموردين والأسواق وأساليب العمل فهو هيكل للعلاقات والسلطات وهيكل للاتصال والمعلومات وهيكل للعمليات الإدارية ويكون التغيير في مكونات التنظيم ضروري لإحداث التوازن بين هذه المكونات مثل تحليل وتصميم العمل، دمج وإنشاء الأقسام.

2-مجالات التغيير التنظيمي:

بعد أن وضعنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نقوم الآن بالحديث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه. يمكن ان تتم إدارة التغيير على مستوى المجالات التالية الأهداف والاستراتيجية، الافراد، السلع والخدمات، طرق وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي.

و الجدول التالي ملخصاً لتلك المجالات وفيما بعد سوف نقوم بالتعرض لكل واحدة منها بشيء من التفصيل:

جدول رقم (6) يوضح مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
- إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	نظام معالجة المعلومات	الإدراك
	نظم الرقابة		السلوكيات

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الاستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي:

- التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة وقد قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية.

-التغيير الهيكلي:

يدخل في مجال التغيير الهيكلي أحد المكونات التالية "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..."، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

-التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة وبالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغيرات في الأجور والرواتب...

### - التغيير الإنساني:

ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء

### 3-أساليب التغيير التنظيمي:

يوجد نوعين من أساليب التغيير التنظيمي أساليب وطرق لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية وأساليب خاصة بالتطوير الهيكلي

- أساليب وطرق لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية نذكر من بينها:

#### -تدريب الحساسية:

يعد أسلوب تدريب الحساسية من أقدم وأشهر أساليب التغيير التنظيمي التي تم استخدامها وتسمى أيضا بالتدريب المعلمي أو تدريب المجموعات الصغيرة، ونشأ هذا الأسلوب على يد كيرت ليفين، ويعرف تدريب الحساسية على أنه طريقة لتبادل الخبرات بين الافراد والجماعات الصغيرة لإحداث التعلم من خلال التفاعل وليس من خلال بث المعلومات بالشكل التقليدي ويعتبر أداة لتعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية من أجل مساعدة كل فرد على فهم وإدراك ذاته وما يربطه بالآخرين من علاقات تأثير وتأثر.

حيث يتم اختيار افراد البرنامج التدريبي من منظمات متعددة ويتم تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم او منظماتهم ويتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين ومن خلال التفاعل مع بعضهم تتضح لكل متدرب عيوبه وبذلك تصبح الفرصة امامه للتغيير واضحة.

#### -بناء الفريق:

يعتبر بناء فريق العمل جزء من التغيير والتطوير التنظيميويهتم بتنظيم أدوار العمل داخل المجموعات كما يهتم بفهم طرق تحسين وتطوير أداء الفريق لتحسين مخرجات الفرق والإدارات ونتاجيتها.

#### -حل الصراع داخل الجماعة:

يعتبر الصراع أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية ويمكن ان يحدث مثلا في حالة وجود مصالح متعارضة، انتصارات على حساب اخرين، الرغبة في فرض السيطرة على الاخرين أو محاولات الترقى قبل الاخرينوهذا يؤدي الى الشعور

بالانهزام وعدم الرضا، سيادة الشك وعدم الثقة، ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض روح الفريق والتباعد وتدهور الأداء وهذا ما يستدعي ضرورة التغيير وحل الصراع.

• أساليب خاصة بالتطوير الهيكلي:

#### -الإدارة بالأهداف:

هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، ومن مزايا الإدارة بالأهداف أنها تقلل من حدوث المشاكل والتوتر عن طريق التخطيط المسبق لمواجهة التغيرات والمواقف الطارئة، تحسين الرقابة، تحسين الحوافز، تحسين التنسيق، تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### -الاثراء الوظيفي:

هو أسلوب تحفيزي يؤكد على الحاجة إلى العمل المثير للاهتمام. وتقترح إعادة تصميم الوظائف عن طريق إضافة وظائف من مستويات تنظيمية أخرى، مما يجعلها تحتوي على المزيد من التنوع والتحدى وتقدم الاستقلالية والاعتزاز للموظف". وبالتالي يعمل الاثراء الوظيفي على إزالة الإحباط والملل وزيادة التحفيز والرضا الوظيفي والابداع.