

المحاضرة 4

تابع - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب مايلي :

1- التطور التكنولوجي : لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمنذ ثلاثين كانت عاما الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة ، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الآتمة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه الثغرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي ؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2- العولمة Globalization : في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعما صغيرا يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكдонаلدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تماما ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات إستراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

3- ضعف الأداء : يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحيانا تؤخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فأن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4- القوانين والأنظمة : التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

5- العمالة: تغيير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وف بعض البلدان يتم استخدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات وُستلزم تغيرات أخرى.

- 6- قصور العقل البشري:** مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجتها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً
- 7- تغير احتياجات العملاء:** إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغيرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسر هؤلاء العملاء
- 8- تغيير إدارة المنظمة:** قد تتغير الإدارة بسبب تغير المالك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد
- 9- النمو Growth:** نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلّة إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات
- 10- المحافظة على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة
- 11- تنمية القدرة على الابتكار:** يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون
- 12- التوافق مع متغيرات الحياة:** فالتغيير والتطوير التنظيمي يساعد التكيف المنظمة على التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة .
- 13- زيادة مستوى الأداء:** وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية :

أولاً: حسب الأسباب

تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

- أ- تغيير استجابة لضغوط خارجية:** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.
- ب- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها

ت- تغيير بهدف السيطرة على المحيط : يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة. ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد توثورها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانيا : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط :

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي ::

- أ. تغيير مخطط :** تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري وفقا لخطة زمنية الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- ب. تغيير دفاعي :** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في وهو محيطها لتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات.

ت. تغيير هجومي : هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة

ثالثا : حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين :

- أ- التغيير التدريجي :** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعالته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها
- ب- التغيير الجذري :** هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لأثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعا : حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي :

ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى:

- أ. التغيير المادي :** والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.
- ب. التغيير المعنوي :** ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامسا : حسب سرعة التغيير والتطوير :

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما :

- أ- التغيير السريع :** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة
- ب- التغيير البطيء :** التغيير البطيء يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي:

- 1- **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 السائد ونقص المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
- 2- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- 3- **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل
- 4- **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- 5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه
- 6- **وضع إستراتيجية التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي **الهيكل التنظيمي** (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسئوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، **التكنولوجيا** (تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة) **القوى البشرية** (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد).
- 7- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة**
- 8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها**

والشكل التالي يبيّن خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على المراحل الأربعة الذكر:



مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون أن تكون برنامجا محددًا بـمدة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي :

- 1- **مرحلة التشخيص** : ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة
- 2- **مرحلة التخطيط** : ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه ، وتحديد الآلات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف
- 3- **مرحلة التنفيذ** : وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- 4- **مرحلة التقويم** : ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي :

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي :

الخطوة الأولى

الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساس من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية

اختيار وتكوين فريق العمل الأساس للتطوير: حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

الخطوة الثالثة

الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا : للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير البد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب

الخطوة الرابعة

التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق : بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا تمهيدا لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها بدعم التغيير وإقناع العاملين بها، فهي المسئولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية .

الخطوة الخامسة

التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية Empirical- Rational

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Normative –Reeducative

يفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يغلب على هذه المقاومة عن (طرق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدال من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3- إستراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم

العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير:

حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل إستراتيجية هي الأنسب.

وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة هي:

1- أهداف التغيير Change Objectives

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديدا لوسيط التغيير. وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين:

• مضمون الأهداف

• كيفية تحديد الأهداف

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف إستراتيجية مناسبة.

2- الوحدة/الجهة المستهدفة من التغيير Target of Change

يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: **الفرد، والجماعة، والمنظمة**، وهذا الموضوع- تحدد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العدّد من الباحثين والكتاب والممارسين، والزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو قُما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير والتطور.

3- الفرص المتاحة والقيود Limitations & Opportunities :

إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر

4- وسيط التغيير Change Agent

وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار المناسب لإستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي :

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلة التي نصنفها إلى أربع مجالات:

أولاً: التغيير الإستراتيجي : يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة،

استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية :

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد .

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن **التغيير الإستراتيجي** هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ثانياً: التغيير الهيكلي : يمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل : نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي : تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوّر طرق المعاملات منها : طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

رابعاً : التغيير الإنساني : يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين :

1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم

2- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية

خامساً : الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى

سادساً : الموارد المادية : كتغيير العدد والآلات

سابعاً : السياسات : مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة.
ثامناً : طرق وإجراءات العمل : وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

خطوات التطوير التنظيمي :

تتكون من ثلاثة مراحل :

أولاً : تشخيص المشكلة (التشخيص التنظيمي)

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

- 1- **الأهداف** (عدم قدرة المنظمة - الإدارة العليا - على توزيع الموارد والمهام على الموظفين)
- 2- **البناء التنظيمي** (تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة ، تنظيم مركزي / لا مركزي)
- 3- **الحوافز** (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد)
- 4- **الأنظمة المساندة** (الحاسب الآلي ، الاتصالات (وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية)
- 5- **العلاقات الوظيفية** (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب إضرارا)
- 6- **الأسلوب القيادي** (التأييد والدعم من القيادة مطلوب.)

ثانياً : تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

من الطرق الشائعة

- **الأسلوب الإنساني :** في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات
- **الأسلوب الفني :** يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل .

وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي

- ✚ تحليل الأدوار
- ✚ البحوث المسحية والمعلومات المرتدة
- ✚ تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر
- ✚ بناء المجموعات
- ✚ إعادة التصميم الوظيفي

ثالثاً : تقويم النتائج :

يتم ذلك من خلال التحقق من:

- | | |
|---------------------------------|---|
| ✚ التكاليف | ✚ زيادة فعالية وكفاءة المنظمة |
| ✚ الغياب | ✚ مستوى الرضا الوظيفي |
| ✚ معدل دوران العمل | ✚ والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل |
| ✚ نسبة العادم | ✚ والتكيف والتطور على المدى المتوسط الأجل |
| ✚ درجة الروح المعنوية للعاملين. | ✚ وقياس مؤشرات الربحية |
| | ✚ حجم المبيعات |

شروط نجاح إتمام مراحل التطوير التنظيمي

لكي تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل ناجح البد من توفر الشروط الثلاثة :

- 1- مبدأ التنافسية
- 2- المرونة
- 3- قابلية التعليم والتدريب

القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي

- المرونة
- التنقل بين الوظائف
- اكتساب مهارات جديدة
- الالتزام بالتكنولوجيا
- التعليم والتدريب.

المبادئ التي يستند إليها التطوير التنظيمي

أولاً : فيما يتعلق بالفرد

- 1- إن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر
- 2- عدم استغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرون علي تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور ايجابي في أداء المنظمة

ثانياً : فيما يتعلق بالمنظمة

- 1- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أقسامها
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة على مشاعر واتجاهات الأفراد
- 3- البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلي حاجات الفرد والمنظمة معا
- 4- في معظم المنظمات أن مستوي الثقة والتعاون بين الأفراد اقل مما هو مرغوب وضروري.
- 5- قد تكون إستراتيجية رايح – خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في المعظم
- 6- توجيه الاهتمام في حل المنازعات من أسلوب التهذئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للأراء مما يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء
- 7- النظر إلى المشاعر على إنها هامة بحسن القيادة والاتصال ويساعد على التعاون ووضع الأهداف.

إيجابيات التطوير التنظيمي

- ساعد في تحسين وتطوير أداء الأفراد والمنظمات
- البحث الموجه نحو العمل والإدارة بالأهداف
- إن التركيز في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية

سلبيات التطوير التنظيمي

- تركيز حركة التطوير التنظيمي على الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية للمنظمة
- دخول بعض العناصر غير المتخصصة في جوانب أخرى من الإدارة مما قد يؤثر سلبا على التطوير التنظيمي
- تبني حركة التطوير التنظيمي لقيم وأعراف المنظمات التقليدية .
- تقتصر إستراتيجية التطوير التنظيمي على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة.
- يأخذ على التطوير التنظيمي انه قد يؤخذ مدي طويل قبل أن تظهر نتائجه
- تكلفته العالية
- قد يحدث تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية

المصطلحات

• التطوير التنظيمي / OD / Organization Development

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة

• التدخل الداخلي Internal Intervention

الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها ف تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره

• التدخل الخارجي External Intervention

الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره

● تحليل الأدوار Role Analysis

أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرثيا تهم وتوقعاتهم في العمل ثم مناقشتها

● بناء المجموعات Team Building

أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل