

أولاً: تمهيد

- قد يتعرض التنظيم القائم لبعض الظروف التي تستدعي ضرورة إحداث تعديلات أو تغييرات في هذا التنظيم كي يتلائم مع هذه الظروف أو المستجدات الحديثة.
- التغيير التنظيمي أو إعادة تصميم التنظيم يهدف إلى تحويل التنظيم من حالته الراهنة إلى حالة يكون أكثر فعالية.

يتضمن النموذج الفعال للتغيير مجموعة من العناصر التالية:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| ١- تنظيم قائم يسعى للتغيير. | ٥- الفعالية التنظيمية. |
| ٢- مشكلة أو مشاكل يعاني منها التنظيم. | ٦- المعرفة والإلمام بأمور التنظيم. |
| ٣- أداة تغيير. | ٧- ارجاع المعلومات. |
| ٤- خطة تغيير. | |

ثانياً: مراحل عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمسة مراحل هي :

- ١- مرحلة الضغط والإثارة: في هذه المرحلة تتعرض المنظمة لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التي تخلق العديد من المشكلات التي تظهر الحاجة إلى تغيير ولكن الشعور بحاجة للتغيير لا يعني الرغبة والاستعداد لإجراء التغيير لذلك يجب تشجيع وتنمية هذه الرغبة بزيادة نطاق معرفة الإدارة للمشكلات ومع تزايد الإحساس بالمشكلات تبدأ الإدارة في البدء في الخطوة التالية وهي تكوين مجموعة فريق عمل مهمتها توفير البيانات والمعلومات للإلمام بمشاكل التنظيم والتعرف على إمكانيات وضع خطة للتغيير والإشراف عليها.
- ٢- مرحلة التشخيص التنظيمي: الغرض منها وضع تشخيص دقيق للمشكلات لاتخاذ قرار بشأنها.
- ٣- مرحلة تحديد الأهداف ووضع الحلول: تهتم بتحديد واضح لأهداف التغيير التنظيمي والأساليب الممكن استخدامها لأحداثه بما يؤدي على وضع خطة للتغيير.
- ٤- مرحلة تجريب وتنفيذ التغيير: تبدأ بالإعلان عن خطة التغيير وإعلام الأفراد بها ثم تحديد نطاق تنفيذها ويفضل أن تطبق في نطاق ضيق.
- ٥- مرحلة استقرار التغيير: تعمل على تثبيت نتائج التغيير من خلال نشر النتائج بين أرجاء التنظيم وإقامة النظم الحافزة أو المؤيدة لتيار التغيير.

ويؤكد كورت ليفين ان التغيير الناجح يتضمن ثلاثة نواحي هي:

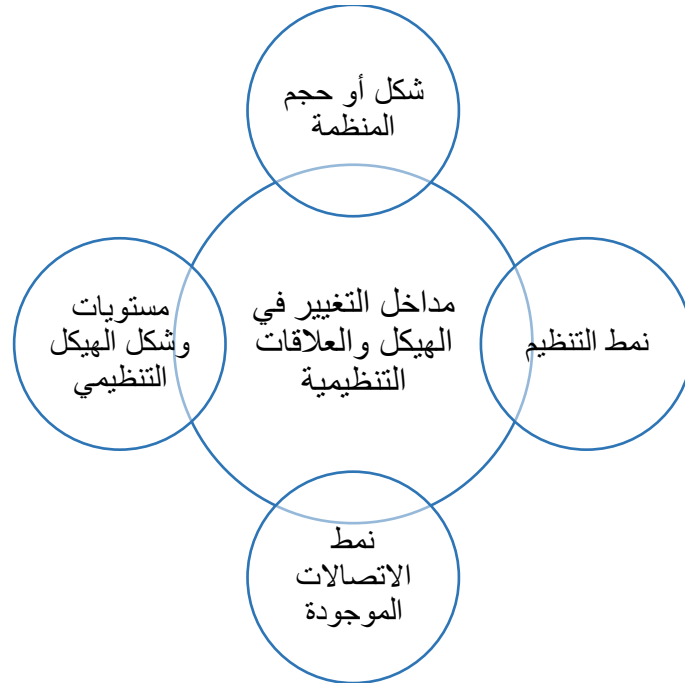
- ١- عملية إذابة مستوى الأداء الحالي.
- ٢- التحرك نحو المستوى الجديد.
- ٣- استقرار أو تجميد الأوضاع الجديدة للتنظيم لفترة معينة.

ثالثاً: مبررات التغيير الوظيفي

- ١- حدوث تغييرات أساسية في الأسس التي قام على أساسها الهيكل التنظيمي: كأن يتم اكتشاف أساليب تستلزم إحداث تغيير جوهري في البنيان التنظيمي أو تغيير الشكل القانوني للمنظمة أو دمجها.
- ٢- عدم وضوح أهداف التنظيم: أي عدم كفاءة نظم الاتصال في المنشأة واختلاف إدراك الأفراد للأهداف ما تزيد الصراعات.

- ٣- عدم فعالية العمليات التنظيمية: بسبب وجود خطأ أساسي في التنظيم اكتشف بعد إقراره مثل عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية الإدارية أو زيادة أو قلة نطاق الإشراف.
- ٤- عدم مجارة التنظيم للتغيير: بسبب عدم إدراك القيادات الإدارية لأهمية موازنة التنظيم للمتغيرات الداخلية والخارجية مثل:
- العمل في ظل هيكل تنظيمي لفترة زمنية طويلة.
 - وكذلك عدم رغبة أفراد التنظيم في البقاء في المنظمة لعدم رضاهم عن العمل.
 - ظهور تنظيمات غير رسمية كثيرة تعمل في اتجاهات بعيدة عن التنظيم الفعلي.
 - تقادم السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٥- التغيير في شكل وحجم العمالة الموجودة في المشروع: من حيث المهارات والسلوك حيث يتطلب التغيير إحداث تعديلات في التنظيم بما يتفق وهذا التغيير.
- ٦- النمو غير المتوازن: حيث تنجح في تسويق بعض السلع بينما تفشل في الآخر وظهور عدم التوازن في خطوط الإنتاج.
- ٧- الاضطراب في أداء الأعمال: أي عدم قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات إدارية سليمة في الوقت المناسب ما يؤدي إلى البطء في تنفيذ الخطط وتقديم الخدمات للعملاء.
- ٨- وجود مشاكل واضحة بين التنفيذيين والاستشاريين: بحيث يتعدى الاستشاري على سلطات المديرين التنفيذيين لعدم تطبيق مبدأ الفصل بين الأعمال الاستشارية التنفيذية.
- ٩- تعدد الرئاسات: وهو ما قد يترتب على هذا التعدد من إخلال بمبدأ وحدة الأمر والمسؤولية حيث يجد الفرد نفسه مسؤولاً أمام أكثر من رئيس.
- ١٠- المبالغة في تطبيق أساليب التنظيم: إذ قد تتخذ هذه المبالغة أشكالاً منها كثرة التوصيف للوظائف مما لا يترك مجالاً لحرية الحركة وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية في بعض الوظائف.

رابعاً: مداخل التغيير في الهيكل التنظيمي



أولاً: التغيير في شكل أو حجم السلطة: أي إحداث تغيير عن طريق إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية نظراً للتوزيع غير العادل للسلطات فقد تتركز السلطة في بعض الحالات أو تكون موزعة بشكل غير جيد وهذا المدخل يسعى لإيجاد هيكل تنظيمي يعتمد على تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو لا مركزية السلطة بدرجة أكبر.

ثانياً: التغيير في نمط التنظيم: نمط التنظيم هو طريقة ربط الوحدات أو الوظائف الإدارية ببعضها البعض وتحديد العلاقات بينها والنمط البيروقراطي أكثرها شيوعاً حيث يتميز بـ:

- ١- تقسيم الأعمال وفقاً للتخصص الوظيفي.
- ٢- يهتم بالتدرج أو التسلسل الرئاسي للسلطة.
- ٣- يقدر الروتين ويعتمد على إجراءات جامدة ودقيقة في تنفيذ الأعمال.
- ٤- الخبرة والأقدمية هي الأساس في الترقي للوظائف الأعلى.
- ٥- لا يهتم كثيراً بأثر المتغيرات الخارجية.

ثالثاً: التغيير في مستويات و شكل الهيكل التنظيمي: أي تحويله من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك بسبب المشاكل التي تلازم الهيكل التنظيمي المطول الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية.

– إن زيادة المسافات بين الإدارة العليا والعمال تعقد عمليات الاتصال وتزيد النفقات والتكاليف.

رابعاً: التغيير في نظم الاتصالات: الاتصالات أداة ربط هامة بين مراكز ووحدات العمل فهو عبارة عن تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والهيكل التنظيمي مجموعة من خطوط الاتصال التي تمر بها المعلومات في شكل توجيهات أو أوامر أو تقارير وطريقة الاتصال تعكس سلوك الفرد وطريقة تفكيره وثقافته.

– لذلك يجب علاج مشاكل الاتصال باختيار نمط اتصال تفاعلي يعمل في أكثر من اتجاه واتخاذ الإجراءات التي تعمل على زيادة الاتصالات وتنميتها.