

## مقرر إدارة التغيير والتطوير

### (المحاضرة رقم ٢) مفهوم التغيير

#### ١- مفهوم التغيير

- \* غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- \* يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- \* عرف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- \* عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

#### ٢- مفهوم التغيير التنظيمي

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.

#### ٣- مفهوم إدارة التغيير

- \* عرف recardo ادارته التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- \* يرى tushman ان ادارته التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- \* إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- \* يعرف جبسون ادارته التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

\*عرف بنيس Bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

\*إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول الى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

#### ٤-اهداف التغيير

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- ٢- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- ٤- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- ٥- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- ٧- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

#### ٥-خصائص التغيير

- ١- التغيير امر حتمي لا مفر منه
- ٢- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- ٣- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- ٤- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

#### حتميه 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:

- ١- ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثال ٥٠ % من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهرا.
- ٢- ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- ٣- الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.

- ٤- ثورة العولمة: التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- ٥- الثورة البيئية: المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

٢- أسباب التغيير في المنظمة

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:

- ١- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
- ٢- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.
- ٣- الاسباب الاجتماعية: النزاعات، الافات الاجتماعية.

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

- ١- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
- ٢- الطموح بالوصول الى وضع أفضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
- ٣- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
- ٤- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم.
- ٥- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- ٦- الوصول الى الأسواق العالمية وتخطي الحدود.
- ٧- زيادة قيمة المنظمة في السوق.
- ٨- 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 وضعا أفضل

**التهديد:** التي سيؤثر سلبا على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة

٣- مؤشرات الحاجة  
الى التغيير في  
المنظمة

- ١- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم العمال المكتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

٤- أهمية التغيير

- ١- أهمية التغيير للموظفين: الإبداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف
- ٢- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع والخدمات، اسعار اقل، اشباع أكبر.
- ٣- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

٥- مبادئ التغيير

- اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:
- ١- 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.
  - ٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية:

- \*اسلوب القرارات الجماعية.
- \*اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
- ٣- 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.

## ٦- خصائص إدارة التغيير

- ١- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، 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.
- ٥- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- ٦- 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 اختلالات في المنظمة.
- ٨- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير للاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
- ٩- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه
- ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

## أولا: أنواع التغيير الرئيسية

- ١- التغيير الاستراتيجي
  - \*يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
  - \*يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.

\*يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة  
\*اشار كل Nadler & Kotter الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

#### ٢- التغيير الوظيفي

\*يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد  
\*يجب على القادة والجهات الدراية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

#### ٣- التغيير التطويري

\*هو ايسر انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.

\*يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

- ١- لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير
- ٢- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

\*يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.

\*يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الأداء في المنظمة

\*يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار

#### ٤- التغيير التحويلي

\*يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

\*يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

- ١- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد
- ٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- ٣- تقديم منتجات او خدمات جديدة.



#### ثانيا: انواع التغيير الاخرى

##### ١- التغيير حسب التخطيط

**التغيير المخطط:** هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

**التغيير غير المخطط او العشوائي:** هو عملية تقوم فيها المنظمة باجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

##### ٢- التغيير حسب الشمولية

**التغيير الشامل:** هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.  
**التغيير الجزئي:** هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلا تغيير الآلات او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

### ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

**التغيير الداخلي:** أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.  
**التغيير الخارجي:** هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة.

### ٤- التغيير حسب الحالة

**التغيير المادي والتكنولوجي:** مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات.  
**التغيير المعنوي:** مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

### ٥- التغيير حسب مستويات التغيير

التغيير على مستوى المنظمة.  
التغيير على مستوى اسلوب العمل.  
التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.  
التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

### ٦- التغيير حسب السرعة

التغيير السريع.

التغيير التدريجي.

### ثالثا: عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

١. الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
٢. المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
٣. المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
٤. المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
٥. مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

### رابعا: انماط طرف المغير

١. المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.
٢. المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء.
٣. المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.
٤. المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

### مجالات التغيير

#### ١- المجال التكنولوجي

- \* يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والامتعة. لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.
- \* تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

#### ٢- المجال التنظيمي

- \* ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.

- \* يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- \* قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

### ٣- المجال الانساني

- \* يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- \* يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- \* يركز مجال تغيير الافراد على:
- ✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
- ✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

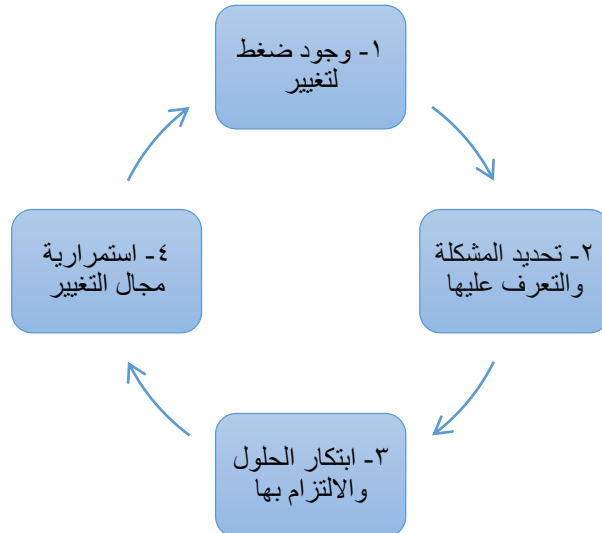
### ٤- مجال طرق العمل

- يتضمن هذا المجال:
- \* تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.
- \* طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

### شكل التغييرات

شكل التغييرات	المجال
تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية	التكنولوجي
تقسيم الوحدات التنظيمية/ احداث وحدات جديدة/ دمج وحدات قائمة	التنظيمي
الاختيار/ التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات	الانساني
احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة	الانشطة والأعمال
الغاء سياسة / تعديل سياسة/ اضافة سياسة جديدة	السياسات
تبسيط الطرق/ تعديل الطرق/ ادخال طرق جديدة	طرق وإجراءات العمل

### ٢- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



### ٣- العناصر المساعدة على التغيير

- ١- تحديد الهدف من التغيير.
- ٢- التجديد المستمر للتنظيم.
- ٣- الاهتمام بالبعد الانساني.
- ٤- استخدام مفهوم النظم.



- ٥- تبني استراتيجيات التطوير.
- ٦- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

#### ٤-اسس التغيير الايجابي

- ١- ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
- ٢- ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- ٣- ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- ٤- ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- ٥- ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- ٦- ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### ٥-مداخل التغيير

١. عدم قبول الوضع الحالي.
٢. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
٣. العمل على احياء المنظمة.
٤. الصحة واليقظة والتنبيه.
٥. التقدم نحو التغيير.

#### القوى الدافعة للتغيير

##### القوى الداخلية

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف. كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل.

\* **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ

القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.

- \* **زيادة طموحات وحاجات الافراد:** مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.
- \* **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي

تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.

- \* **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.**
- \* **الرغبة في تكامل المنظمة:** قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.
- \* **التغيير في الادارة العليا:** قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.

\* **وجود مؤشرات عل مشاكل داخلية بالمنظمة:**

- ✓ انخفاض الانتاجية.
- ✓ انخفاض اداء الموظفين.
- ✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.
- ✓ تسبب العاملين.

#### اولا: قوى التغيير الخارجية

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.

- \* **التغيير في ظروف السوق:** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
- \* **ازدياد حدة المنافسة:** لقد أصبح التنافس قائما على اسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل

تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

\* **التطور التكنولوجي**: استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.

\* **القيم الحديثة في الادارة**: من اهم تلك القيم والمعايير:

- ✓ارضاء العميل اولا وثانيا وابداء.
- ✓ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓الانتاج في اقل وقت.
- ✓التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
- ✓الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- ✓الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
- ✓تشجيع الابتكار والابداع
- ✓استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ✓الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓الاهتمام بالقيادة التحويلية.

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات)..
البيئة الاقتصادية	تغيير اذواق العملاء نمو الاعمال تغير الاسعار
البيئة التكنولوجية	تطور وسائل الانتاج انفجار المعلومات
البيئة القانونية	تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

