

## المحاضرة [2]: مفهوم التغيير

### مقدمة

التغيير سنة الحياة وسمتها، فيه يكون التطوير إلى الأفضل في كل شيء. وينطوي تحت التغيير التعليم الذي يعد قيمة تراكمية للإنسان نحو المعرفة، أما التعلم فهو عملية تغيير وتطوير مستمرة لزيادة قيمة الإنسان. ولا يمكن أن يتطور الإنسان إذا كان يقاوم التغيير والتطوير الهادف.

وقد أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة قوية بين مقاومة التغيير وتطوير وإصلاح الشركات، فكلما كانت اداراتها وموظفوها يقاومون التطوير والتغيير الإصلاحي زادت احتمالية فشلها وخروجها من السوق بسبب عدم مواكبتها وتكيفها مع المتغيرات سواء المحيطة بها أو البعيدة عنها. وليصبح التغيير والتطوير في مؤسسات الأعمال الربحية وغير الربحية ثقافة تتعاقب عليها الأجيال لأبد من تنميته وترسيخه، وذلك بتشجيع جميع الموظفين على الإبداع والابتكار لمواكبة التغييرات في بيئة الأعمال. وللإدارات العليا في الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية دور أساسي في التغيير والتطوير، حيث لم تعد سياسة لا تحرك ساكناً مناسبة لبيئة أعمال اليوم لأن العالم يتغير بوتيرة متسارعة لا تعطي المتأخر عن الركب الفرصة للتسويق والتأجيل. وبالتأكيد أذعو إلى خروج إدارات الشركات والمؤسسات الحكومية من ثقافة لا تحرك ساكناً التي جمدت الفكر الإداري والإبداع والابتكار والمبادرة فيها مما يجعلنا نتحسر على ضياع الفرص المتاحة للشركات الوطنية نحو المنافسة العالمية لو كانت متكيفة مع بيئة الأعمال العالمية.

ولقد تبنت الجامعات المتميزة في الدول الصناعية المتقدمة العديد من البرامج في التغيير مثل مقرر إدارة التغيير ومقرر التطوير الإداري، وكلها قائمة على أساس التغيير الهادف والفاعل. ويقوم تخصص إدارة التغيير على تطوير الفرد وفريق العمل والمؤسسات بما تتطلبه المنافسة في الحاضر والمستقبل. وهناك متطلبات يجب توافرها لتنفيذ التغيير المطلوب بسلاسة ونجاح بأقل ما يمكن من مقاومة للتغيير من الموظفين. وأبرز هذه المتطلبات أهمية التزام الإدارة العليا بدعم التغيير معنوياً ومادياً، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير التي تحقق الأهداف المخطط لها بما يعود على الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية بالفائدة.

إن الاختيار الناجح لقيادة التغيير له أهمية كبيرة في نجاحه، لذلك يجب ان يكون مدير أو قائد التغيير ملمماً بالعملية وواضحاً في رسالة التغيير ومقبولاً لدى الموظفين المنفذين للتغيير حتى لا يواجه مقاومة تؤثر في النتائج المأمولة للتغيير. وقد يختار مدير التغيير أو قائده عناصر بشرية مؤهلة لتنفيذه بحيادية وموضوعية لما لذلك من أهمية في مصداقية خطة التغيير. ان التغيير والتطوير المستمر يدفع المنافسين نحو تحسين أداء الشركات الربحية والمؤسسات الحكومية وبالتالي يعود بالخير على الوطن والمواطن. وما نراه اليوم من تحسن في مستوى المعيشة والرفاهية في الدول المتقدمة كان نتيجة التغيير والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات وما تقدمه تلك الحكومات للقطاع الخاص من دعم مادي ومعنوي.

## 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 ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- عرف **Bennis** التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

## 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 اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

## مفهوم إدارة التغيير

- عرف **Recardo** ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى **ushman** ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- يعرف **جوبسون** ادارة 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 **bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

### أهداف التغيير

- 1- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- 2- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.
- 4- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
- 5- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- 7- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية
- 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

### خصائص التغيير

- 1- التغيير امر حتي لا مفر منه.
- 2- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- 3- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- 4- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

### حتمية التغيير

- تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له ، ومن أهم تلك الثورات ما يلي:
- 1- ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهرا
  - 2- ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
  - 3- الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.

4- ثورة العولمة: التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحوّلت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.

5- الثورة البيئية: المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

### اسباب التغيير في المنظمة

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

1- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.

2- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.

3- الاسباب الاجتماعية: النزاعات، الآفات الاجتماعية.

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

1- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.

2- الطموح بالوصول الى وضع أفضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

3- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.

4- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.

5- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.

6- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.

7- زيادة قيمة المنظمة في السوق.

8- 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 وضعاً أفضل.

التهديد: التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

## مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

- 1- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- 2- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- 3- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
- 4- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
- 5- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- 6- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
- 7- التأخر في اتخاذ القرارات، وال فشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
- 8- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- 9- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- 10- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

## اهمية التغيير

- 1- اهمية التغيير بالنسبة للموظفين : الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف.
- 2- اهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر.
- 3- اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

## مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

- 1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
  - اسلوب المرسوم والقرار.
  - اسلوب الاحلال او التبديل.
  - اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
- 2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:
  - اسلوب القرارات الجماعية.
  - أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية

- 3- 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.

### خصائص ادارة التغيير

- 1- 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.
- 2- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- 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.
- 5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- الشرعية : يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- 7- الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.
- 9- القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

## انواع التغيير

اولا: انواع التغيير الرئيسية

### 1- 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 Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

### 2- التغيير الوظيفي

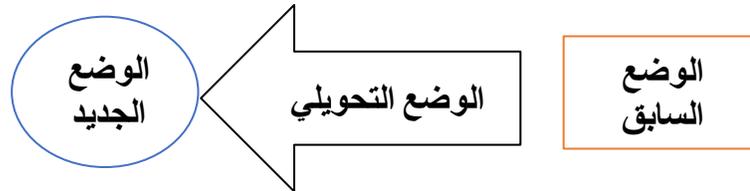
- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.
- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

### 3- التغيير التطويري

- هو اوسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
  - لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
  - يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري الى مساندة 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 الاداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

#### 4- 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:
  - اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
  - عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
  - تقديم منتجات او خدمات جديدة.



#### ثانيا : انواع التغيير الاخرى

##### 1- 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 بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

##### 2- 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.

##### 3- 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.

#### 4- التغيير حسب الحالة

- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.
- التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

#### 5- التغيير حسب مستويات التغيير

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

#### 6- التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع.
- التغيير التدريجي.

#### ثالثا: عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

- 1- الموضوع : الذي يتناوله التغيير.
- 2- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- 3- المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- 4- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
- 5- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

#### رابعا: انماط الطرف المغير

- 1- 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.
- 2- 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 الأشياء.
- 3- المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.
- 4- المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

أ- المجال التكنولوجي:

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والامتة.
- 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.

ب- 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.

ج- 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

د- مجال طرق العمل:

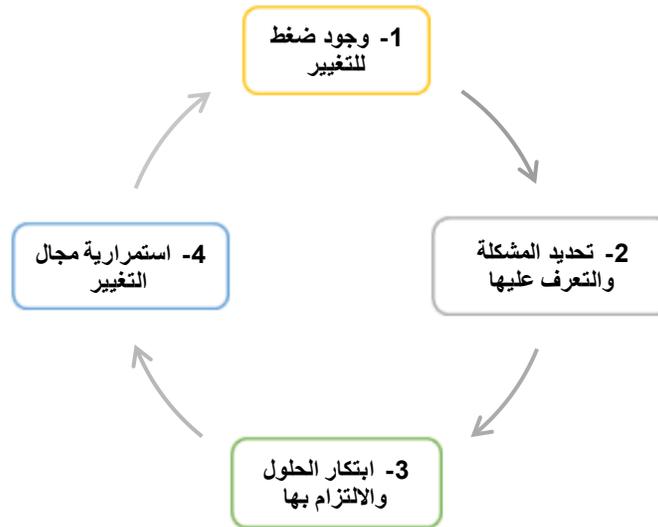
يتضمن هذا المجال:

- 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

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

## الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



## العناصر المساعدة على التغيير:

- 1- تحديد الهدف من التغيير.
- 2- التجديد المستمر للتنظيم.
- 3- الاهتمام بالبعد الانساني.
- 4- استخدام مفهوم النظم.
- 5- تبني استراتيجيات التطوير.
- 6- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

## اسس التغيير الايجابي :

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

## مداخل التغيير:

- 1- عدم قبول الوضع الحالي.
- 2- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
- 3- العمل على احياء المنظمة.
- 4- الصحوة واليقظة والتنبيه.
- 5- التقدم نحو التغيير.

## القوى الدافعة للتغيير

### اولا: 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 على مشاكل داخلية بالمنظمة :

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

ثانياً: 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 اصبح التنافس قائماً 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 التكنولوجي تودي 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 وابدأ.
- ✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓ الانتاج في اقل وقت.
- ✓ التركيز على الأنشطة الانتاجية المباشرة وترك الأنشطة 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.

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

