

تابع للمحور الأول: التغيير التنظيمي

5- الفرق بين التغيير التنظيمي ومصطلحات أخرى:

✓ التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

فالتغير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي: فهو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

✓ التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

فالتطوير هو تغيير Change عند أحدهم. والتطوير هو تحسين Improving عند بعضهم. والتطوير هو تجديد Renewal عند البعض. وهو تحديث Moderation عند البعض الآخر. إذن التطوير التنظيمي: هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية: وكلاهما يشتركان في الهدف وهو زيادة الكفاءة والفعالية. وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية. أما الفرق بينهما فيكمن في أن التغيير يشمل محور الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه. أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات. لذا يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في أحداث التغيير التنظيمي (نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له)

✓ التغيير التنظيمي والابتكار:

كلاهما يتيح للمؤسسة المنافسة في الأسواق، لكن التغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقه. ويرى دروكر أن الابتكار هو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للإداء. إذن كل الابتكارات تستدعي التغيير ولكن التغيير ليس ابتكاراً لأنه لا يتطلب أفكاراً جديدة.

6- أهداف التغيير التنظيمي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحثهم لاجتثاث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.
- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- تقوية علاقات الترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

7- أهمية التغيير التنظيمي:

- تنامي تطلعات الافراد نحو التنمية الشخصية بشغل مناصب تفوق مهاراتهم والتي تؤدي الى بذل المزيد من الجهد والتخلص من الاعمال الروتينية
- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية الى جماعية
- تحقيق رضا العميل بتوفير متطلباته في الاجال المطلوبة
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

- إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية ، وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية ، واللامركزية في صناعة القرار.
- التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم.
- توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية.
- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي ، ويكون الاتصال في صيغة معلومات ونصائح وتوجيهات أكثر من كونه أوامر للتنفيذ.
- التزام العاملين نحو أهداف المنظمة ونموها وتطورها.
- تتمتع المنظمة بالسمعة الطيبة المبنية غالباً على مقدار ما تتمتع به من خبرة وتأثير وتقدير لدى بيئتها الخارجية

8- أنواع التغيير التنظيمي:

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

أولاً: حسب الأسباب:

تنقسم أنواع التغيير 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 تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي الشكلين التاليين:

- أ. **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والحفاظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.
- ج. **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.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

أ. **التغيير التدريجي**: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.

ب. **التغيير الجذري**: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير التنظيمي

يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

أ. **التغيير المادي**: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة. والهيكل التنظيمي

ب. **التغيير المعنوي**: ويتضمن التغيير السلوك النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. **التغيير السريع**: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة. اين تلجأ اليه وقت الازمة لكن نتائجه غير مضمونة

ب. **التغيير البطيء**: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً وفعالية من التغيير السريع.

سادساً: حسب شمولية التغيير

أ. **تغيير شامل**: يمس المؤسسة بكل ابعادها بحيث يمتد الى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

ب. **تغيير جزئي**: يقتصر على قطاع او مجال محدد كتغيير الالات او اسلوب العمل الا انه لوحدده يمكن ان يحدث خللا داخل

المؤسسة باعتبارها نظاما كلياً اذ ان التغيير في احد الانظمة يؤثر على الانظمة الاخرى

سابعاً: حسب منهج التخطيط:

أ. **تغيير مخطط**: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد

لمواجهتها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد

عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية

أخرى.

ب. **تغيير غير مخطط**: هو التغيير الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الافراد مثلاً حيث يتم تنفيذه

مباشرة دون مراعاة النتائج.

9- مجالات التغيير التنظيمي:

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

أولاً: تغيير المهام:

عند استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم يؤدي ذلك إلى حدوث تغيير في بعض الأعمال أو الأنشطة بهدف رفع مستوى نوعية العمل والإنتاجية، وبالتالي حدوث تغيير في المهام من الناحية الكمية أو النوعية مما يؤدي إلى الحاجة إلى الأثراء الوظيفي (Job enrichment)،

ثانياً: التغيير الهيكلي: يتمثل 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. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم". ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.

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.

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

رابعاً: التغيير البشري:

يعني التغيير البشري تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1. التغيير المادي للأفراد 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 وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

كما يضيف بعض الباحثين التصنيفات التالية لهذه المجالات:

- ✓ **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وبشكل عام تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة
- ✓ **الأنشطة والأعمال:** أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.
- ✓ **الموارد المادية:** كتغيير العدد والآلات.
- ✓ **السياسات:** مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو الغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.
- ✓ **طرق وإجراءات العمل:** وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة
- ✓ **الترتيبات المادية:** ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل.