

العنصر الثاني : التغيير في مشكلات الأعمال .

أولاً : أسباب وعوامل التغيير التنظيمي :

لما حدث التغيير في المنظمة من مزاج أو من المضمون ، بل يكون دائماً مدفوعاً بقوة و يحدث نتيجة لعوامل خارجية أو داخلية .

لماذا التغيير ؟

- التغيير أو الزوال : لما تكون حياة المؤسسة في خطر ، يصبح التغيير حتمياً و ضرورياً لضمان بقائها واستمرار وجودها .

- التغيير للتكيف : لما يكون آجال ردة فعل المؤسسة محدودة و أوضاعها متدهورة يجب أن تتكيف بسرعة ، التغيير قبل فوات الآوان .

- التغيير لإقتناص فرص والاستفادة منها : لما لا يوجد أي خطر واضح من المؤسسة ولا شيء يجبرها بالتقوية من التغيير لأن الإدارة الطوعية للتغيير ناتجة عن الرغبة في التقدم فالمتقدم قبل صلا

للذين يتقدمون .

ويمكن تلخيص أسباب التغيير فيما يلي :

I - الأسباب الخارجية للتغيير في المنظمات .

هي عبارة عن أسباب طرأ من البيئة الخارجية لا يمكن مراقبتها والتحكم فيها من طرف المديرة وتتمثل فيما يلي :

1 - التغيرات التكنولوجية والتقنية :

يفرض التغيير التكنولوجيات وتحديثها باستمرار ،

تقدم المنتجات بسرعة وظهور تقنيات جديدة على المنظمة إدخال تغييرات تنظيمية في المجال

المادي والبشري مثال : مياكل أكثر مرونة ، تخفيض حجم القوى العاملة ، حلل مبيعات أفضل ، تغيير أسلوب العمل ...

2 - التغيرات الاقتصادية :

تمثل التغيرات الاقتصادية تدفع المؤسسة للتغيير منها يلي :

- التناقص الحاد بين المنظمات
- تغيير الأسواق العالمية وتغيير التجارة العالمية
- ظهور التكنولوجيا الاقتصادية
- استنزاف الموارد الاقتصادية إلى الأمام
- تغير أسعار المواد الأولية

3 - تطور البيئة السكانية والشرعية وتطور القوانين

والأنظمة الأنظمة .

يجب على المنظمة أن تتماشى للقوانين الجديدة مثل : تحديد الأسعار ، تحديد معايير الجودة ، قسوة العمل ، قسوة الضمان الاجتماعي ...

٤ - تغير البيئة الام والشتائية

أصاح تغير تصرفات اليد العاملة (مثل افلاس دلا) ،
وانتميات المهنة (المهنية) ، منتميات الجماعات
المستهدفة ل حماية المستهلك ، حماية البيئة ، عزاء
الإهتمام بالقضايا الاجتماعية ، يجب على المؤسسة
تدعيم ، تعزيز كفاءاتها فيما يخص : (الترسان)
ادارة التزائنات ، الأمن ، حماية البيئة ...

٥ - تغير الطلب على منور السوق

أصاح تغير أنوار وحاجيات المستهلكين ، يجب على
المؤسسة أنه تدرس رغبات ربيولات هؤلاء
المستهلكين وبالتالي أنه تتغير لأنها تستجيب للسوق
وليس لنفسها .

٦ - الأسباب الداخلية للتغير

ترتبط هذه الأسباب بالإختلالات الداخلية الخامسة
بالمؤسسة ووضعتها . فهي تلمذ أي تدعيم
فعالية الموارد والاستراتيجية . ويمكن تلخيص هذه
الأسباب فيما يلي :

- ١ - التغير في أهداف المؤسسة ورؤيتها .
- ٢ - ادخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج
- ٣ - ادخال نظم معالجة المعلومات
- ٤ - ندرة القوى العاملة التي يؤد الى توصيل بحال جدول

٤ - عدم تحقق المسئلة من توفير مرشحين مؤهلين
للوحدات الادارية العليا من داخل المسئلة .

٥ - مثل نقل المعلومات من قمة المنظمة الى
مستوياتها الدنيا (الاتصالات)

٦ - أسلوب الادارة واتخاذ القرارات . (عدم
فعالية الأسلوب الإداري)

٧ - تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين
مستويات الجودة .

ويمكن لهذه العناصر أن تتلخص في :

- عوامل إدارية .

- استراتيجيات .

- إجراءات .

ثانيا : أهداف التغيير التنظيمي :

يسهدف التغيير التنظيمي صفة خاصة مايلي :

١ - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية .

٢ - زيادة قدرة المنظمة من استيعاب المشكلات الأخرى .

٣ - زيادة قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها .

٤ - تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة (تغيير سلوكيات الأتباع)

١ - زيادة مستوى رفح مستوى جودة الخدمة ورضا الموظفين والمجتمع .

ولقد أوضح (Harvey و Brown) أهداف

التغيير التنظيمي كمايلي :

- زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب توافر التطورات

في البيئة ،

- تحسين درجة الاستجابة الى طلبات العملاء واحتياجاتهم

- درجة المستوى الشافعي في الوقت من خلال فعالية

العمليات وكفاءتها

- زيادة درجة إخراج العاملين ومشاركتهم في

تطوير أعمال المنظمة .

- تنصيص الروح المستوية في روح الجماعة وتطوير
مهارات العاطفين وتحسين درجته ولاءهم والتماثل
- تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة
لتحول المؤسسة من رهنها الحالي الى وضع جديد -

ثالثاً: أنواع التغيير التمهيلي :

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأهداف الزمنية
التي يدرئ منها إليه - و تحديد نوع التغيير المراد
ضروري جداً حتى تصدر الأدوات المناسبة لتحقيقه
وتحشد الأساليب والموارد التي تكفل تحقيقه ،
ويمكن أن نختز بين العديد من أنواع التغيير ودلائل
وفقاً لـ :

- الأنواع : تغيير متاهل / تغيير جزئي .
- عمق التغيير : التغيير السطحي / التغيير الجوهري
- وقت التنفيذ : التغيير التدريجي / التغيير السريع .
- المنهج : التغيير الخطأ / التغيير المارضي .
- كميته : أحداث التغيير : التغيير بالقوة / التغيير
بالمشاركة
- معيار الدينامية : تغيير متقطع / تغيير مستمر .
- المفهوم : التغيير المادي / التغيير المعنوي
- مجالات التغيير :
- التغيير الاستراتيجي .
- التغيير الهيكلي .
- التغيير الثقافي .
- التغيير التكنولوجي .
- التغيير السلوكي والتأهيلي .

دائماً : مجالات التعبير الشفهي :

تختلف المجالات التي يستعمل فيها التعبير في المنظمة حسب نوعية التعبير :

- إذا كان تعبير استراتيجي يستعمل في :
الرواية ، الاستراتيجية ، الرسالة ، الأهداف ،
الاستراتيجية .

- إذا كان تعبير تنظيمي يستعمل في :

البيئة التنظيمية ، العلاقات الإدارية ، الممارسات
العملية ، ويمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي :

1 - إحداث التعبير الهيكلي (تعبير الهيكل العام
وقنوات الاتصال وتدفق السلطة والامتيازات
التبعية وتقسيمات العمل وتجميع الوظائف)

2 - إحداث التعبير الإجرائي (تعبير في قواعد العمل ،
ونظم الكوادر ، والإجراءات)

3 - إحداث التعبير السلوكي (تعبير في القيم و

الأخلاق والتفاعلات)

4 - إحداث التعبير الثقافي (تعبير أسلوب التفكير ،
تغيير في الإدارة والموقف والمشاريع)

تدريجياً في النظام

خامساً: استراتيجيات إعداد التغيير التنظيمي

يرتبط نجاح الميزة في إعداد التغيير أو فشله بالاستراتيجية المتبعة في إعداده . ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات التغيير فيما يلي :

1 - الاستراتيجية الهرمية Stratégie hiérarchique

تنقل هذه الاستراتيجية مفهوم التغيير المفروض في المخطط . حسب هذا الإقتراح يتم تصميم مشروع التغيير من طرف الإدارة العليا فقط التي لديها الرؤية الواضحة ثم يقدم للمهتمة . ولا يتم مشاوره أو تشجيع الجهات المعنية بتنفيذ التغيير . يتم التعامل مع التغيير من منظور تقني صارم . يمكن تسلسل الخطوات (تحديد المسألة ، تحديد الإجراءات ، اختيار الحل الأفضل) معلومات ، تنفيذ الإجراءات ومراتب النتائج التي إذا تم التخطيط لها بشكل جيد تجعل العملية ناجحة .

2 - استراتيجية التطوير التنظيمي : la stratégie de développement organisationnel (الاد)

تتبنى هذه الاستراتيجية عملها في البعد الإنساني وبالتالي يعتمد نجاح التغيير على الإجراءات المصاحبة مثل : سياسة المعلومات والاتصالات ، نظام المكافآت و آلية السّاور ، وبالتالي يمكن دور المديرين في تعزيز قيم المشاركة والتوافق مع أجل تحسين نوعية الحياة التنظيمية . بالنسبة للتطوير التنظيمي ،

عندما يتحيز إشراك الفاعلين في مشروع التغيير و
الإبلاغ عنهم بالأسباب وتحفيزهم سوف يحشدون
للتغيير.

3- الاستراتيجية السياسية عندنا نعلم من Strategie la

تتركز هذه الاستراتيجية على التعاون بحيث
يُعتبر أنه هناك وجود تباين المصالح وتعدد الفاعلين
عندما تبدأ عملية التغيير، فتلجأ التغيير بحسب
على درجة التقارب بين مصالح الجهات الفاعلة و
أهداف المشروع. لذا يجب على المدير (أو الميسر) أن يلاحظ
دور المتعاون والميسر من خلال تسليط الضوء على
هذايا التغيير مع تقليل العيوب وكذلك يجب أن
يساهم في فئة الفاعلين الداخليين في الاجتماع
(العمال، مجلس المؤسسة، ممثل المستثمرين...)
والخارجيين (التأثيرات، المساهمين...) المصالح
القادرة على التأثير على عملية التغيير، فحسب
هذه الاستراتيجية لا يجمع التغيير إلا إذا رافقه
عدد كبير من الأثرار.

la Strategie historique

4- الاستراتيجية التاريخية

تتركز هذه الاستراتيجية على التغيير التدريجي. حسب طبيعة
بناء التغيير يجب أن يكون تدريجياً. لأن التغيير يكون
دائماً ناتجاً عن تاريخ المنظمة، فالميسر أو المدير لا يمكن له

أنه يهمل الكائنات النفسية الحالية للمنتظمة و
الكثيرة السابقة عند بناء مشروع التغيير. بل
يجب الإرتكاز على السياات الحالية فهم لأجل الإبتعاد
عنه تدريجيا.

5- الاستراتيجية الرمزية : *la stratégie symbolique*

تؤكد هذه الاستراتيجية على دور المعنى في عملية التغيير
في الواقع المعنى الذي يعطيه الفاعلون لمشروع التغيير
يحدد تفسيرهم والتزامهم. وهنا يتلهم دور القائد
التحويلي. هو خلال رؤيته يؤثر على التغييرات
يحتاج معنى فهو للمهندس الاجتماعي للتغيير. ويستخدم
هو خلال حياته الشخصية. يجب سد التغيير ويفوز
بالدعم وبالتالي يصبح شخصية رمزية.

الفصل الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

أ- مراحل التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير من المستوى العالي التعرف على المراحل التي تمر بها هذه العملية .

هناك العديد من النماذج التي توضح هذه المراحل

من أهمها : نموذج K. LEWIN

- نموذج KOTTEK

1- نموذج ك. لوين K. LEWIN

نموذج لوين نموذج ديناميكي، يهتم بالتغيير في الواقع ويتقسم إلى 3 مراحل :

أ- مرحلة إداية الجليد : Defel

في هذه المرحلة يتم الانتساب إلى التغيير ووصلت إلى مرحلة التغيير وأنه الوضع الحالي للهيئة مثلث ، عدم الرضا بالوضع الحالية ، وبالتالي يتم الإدارة بالحاجة إلى التغيير - (تجيب التغيير) .

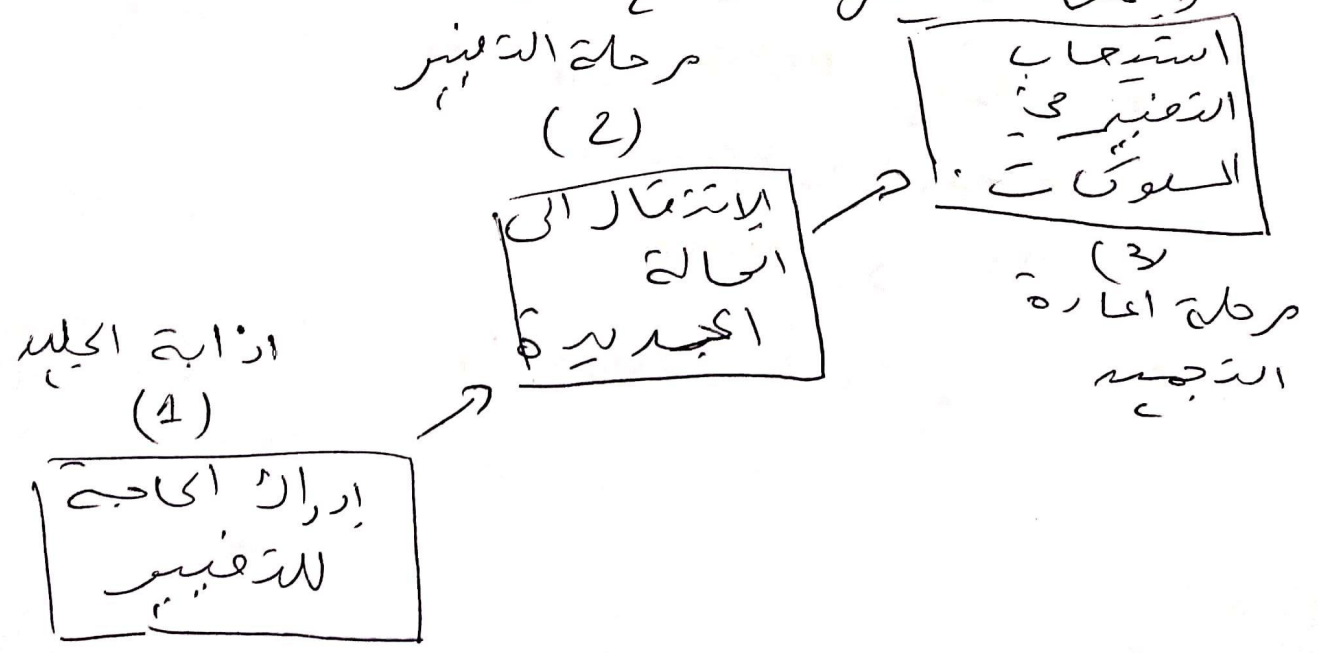
تهدف هذه المرحلة إلى تغيير المواقف تجاه التغيير وذلك بتوضيح الفوارق (والخاضع) بين المرحلة الحالية والوصفية المستقبلية المرغوب فيها .

ب- مرحلة الانتقال Transition

تهدف هذه المرحلة الى تغيير السلوكيات المغلقة .
 ففي هذه المرحلة يتم تجربة طرق عمل جديدة وتعلم
 اساليب عمل جديدة وتبنى سلوكيات جديدة .
 يلاحظ انضواء مع الوصفية السابقة .
 و بالتالي يجب : - توضيح الاهداف -
 - اعلام وتكوين الأشخاص -
 - تمهيد عملية الانتقال -
 - التمهيد المتزامن للتشاور

ج - مرحلة التجهيز : Regel

في هذه المرحلة يتم ترسيخ التغيير على المستوى اليومي ، تصبح الممارسات الجديدة (عادية) في الساحة ، تبرز ثقافة جديدة .
 تهدف هذه المرحلة الى ربح التغيير المحقق ومنع
 الرجوع الى الحالة السابقة وذلك عن طريق تخصيص
 الساعات ومصاريف المشاكل المتبقية .
 ويمكن تمثيل نموذج لوين في المخطط التالي :



2 - نموذج Kotter كوتر

يقدم هذا النموذج أتم الخطوات الأسبعية والاستراتيجية التي يجب إتباعها عند إحداث التغيير في المنظمة وتتضمن هذه الخطوات فيما يلي :

أ - خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لحدث التغيير (تقديم حجج التغيير ، وضع المشكلة في ضوء شرح فوائد التغيير ومزايا الوضعية المراد الاستئصال إليها ،

ب - تشكيل فريق عمل قائد ذات مهارات قيادية وذات خبرة .

ج - صياغة رؤية مشتركة واستراتيجية للقيادة التغيير

د - تعريف الجميع برؤية المنظمة شرح ما سيحدث واستثمار وسائل الاتصال .

هـ - تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير .
التحقق من وجود الوسائل والموارد الضرورية للقيام بالتغيير وتشجيع الموظفين على المشاركة

و - وضع أهداف قصيرة الأجل (تحققها كسينات ملهوسة والهرى تحقيقها) .

g - تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد
من التغييرات ، أي استغلال المصداقية المكتسبة
لتغيير الأنظمة ، الهيكل ، السياسة ...

h - ترسيخ المصالح الجديدة في الثقافة .
إرساء مبادئ جديدة لتغيير الأحوال في ظل
ثقافة المنظمة .

II - مراحل إدارة التغيير التنظيمي :

تتم عملية إدارة التغيير بـ 3 مراحل رئيسية :

- مرحلة الإعداد والتجهيز

- " " التنفيذ

- " " التقييم

1 - مرحلة الإعداد والتجهيز :

في هذه المرحلة يتم :

a - تشخيص الوضع الحالي ، مختلف الجوانب
للتأكد من ضرورة مشروع التغيير (من الجوانب
الإنشائية ، الاستراتيجية ، الان ، التشغيل ، التقني -)
رصد كل نقاط القوة والضعف للمؤسسة و
رصد كل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتحديد
طبيعتها .

٥- تنفيذ برامج التغيير

في هذه المرحلة يتم تحديد طرف أو أبعاد التغيير ومنع برامج عمل لتنفيذ التغيير.

٥- اختيار إستراتيجية ملائمة للتغيير

٤- إيصال وإبلاغ صرور التغيير :
بإستعمال اتصالات إستراتيجية مبنية على التغيير

2 - مرحلة التنفيذ :

يتم في هذه المرحلة :

- تجسيد وتطبيق عظام التغيير وتحويل الخطأ إلى
أفعال في أرض الواقع .

- التركيز على الاتصال في تبادل المعلومات بين صرور
التغيير والعاملين .

- تقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات

- تحفيز العاملون وحشد تعاونهم .

- الإستماع لشكاوي وملاحظات العاملين .

- توزيع المسؤوليات على كل العاملين بالتغيير

- تغيير ثقافة المنظمة

- نشر النتائج والإنجازات المحققة بجهود التحفيز

الشعبي

3 - مرحلة المتابعة والتقييم :

في هذه المرحلة يتم :

- التقييم الهيكلي والدقيق لمشروع التفسير
- لمقارنته ما بين ما حصلنا له وما تم تحقيقه فعلا .
- استعراض الانحرافات واجراء التعديلات اللازمة .

3 - مقومات التفسير التنبؤي :

يمكن ان تحدث المقومات الأساسية لإحداث التفسير في المنظمة في 5 عناصر وهي كالآتي :

- 1 - الرؤية .
- 2 - المهارات .
- 3 - الكوادر .
- 4 - الموارد .
- 5 - خطة عمل .