

المحور الثاني: مقومات التغيير التنظيمي

سنة أولى ماجستير إدارة أعمال
محاور مقياس إدارة التغيير



الأستاذ: فرحون ميلود

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الاختبار الأولي
11	II-تمرين :مستوى المعرفة والتذكر (مكتسبات قبلية)
13	III-أولاً: متطلبات إدارة التغيير
13.....	أ. عوامل نجاح إدارة التغيير.....
14.....	ب. تمرين :مستوى الفهم والاستيعاب.....
14.....	پ. مصفوفة إدارة التغيير.....
15	IV-ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي وعناصره
15.....	أ. أنواع التغيير التنظيمي.....
15.....	ب. تمرين :مستوى التطبيق.....
16.....	پ. عناصر التغيير التنظيمي.....
16.....	ت. تمرين :مستوى التحليل.....
17	V-ثالثاً: مداخل إدارة التغيير
17.....	أ. أنماط التغيير التنظيمي.....
18.....	ب. تمرين :مستوى الإنشاء والتركيب.....
18.....	پ. خطوات إحداث التغيير التنظيمي الفعال.....
18.....	ت. اختبار الخروج (مستوى التقويم):.....
18.....	ث. مستوى التقويم.....
19	خاتمة
21	حل التمارين
23	قاموس
25	معنى المختصرات
27	مراجع
29	قائمة المراجع
31	مراجع الأنترنت

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور سيكون الطالب ملماً بالأهداف التالية والتي تم صياغتها وفقاً لمستويات بلوم المعرفية:

- 1- مستوى المعرفة والتذكر: أن يستعيد الطالب أهم العوامل الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي داخل أي مؤسسة من خلال التذكير بأهمية دراسة محيط المؤسسة.
- 2- مستوى الفهم والاستيعاب: أن يناقش الطالب محتوى أهمية فريق العمل المكلف بالتغيير التنظيمي لدى المؤسسة، خاصة وأن التغيير الفعال يتطلب ثقافة تنظيمية جيدة ونمط قيادي تشاركي.
- 3- مستوى التطبيق: أن يكون الطالب قادر على إسقاط وتطبيق مدلول كل عنصر من عناصر عناصر مصفوفة إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للمؤسسة، إذ يستطيع من خلال ذلك تحديد مقومات التغيير التنظيمي الفعال.
- 4- مستوى التحليل: أن يميّز الطالب بين مقومات نجاح التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وهو ما يفتح أمامه فرصة لتحديد أهم الخصائص القادرة على إحداث تغيير تنظيمي إيجابي وفعال.
- 5- مستوى التركيب والإنشاء: أن يثمن الطالب جهود المفكرين والذين أسهبوا في تأسيس النظريات التي تضبط مداخل التغيير التنظيمي وكيفية الموافقة والتنسيق بينها.
- 6- مستوى التقويم: أن يكون الطالب قادراً على تحديد أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي الفعال من خلال تشخيصه لكل العوامل المحيطة بنشاط المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة في سلوكيات المورد البشري لدى المؤسسة من جهة أخرى.

مقدمة

إن التحديات التي تعيشها المؤسسة كثير ومتنوعة الأمر الذي يدفع متخذ القرار لضرورة إيجاد آلية تسهل عليه ضبط القرارات السليمة البعيدة عن حالة عدم التأكد خاصة وأن البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة بقيت متغيرة باستمرار، فالجدير بالذكر أنه لا يوجد شيء ثابت فالثابت هو التغيير ولذلك تجد المؤسسات نفسها أمام حتمية التغيير من أجل البقاء والمنافسة، ولكي ينجح التغيير لابد له من أسس وعوامل تساعد على نجاحه، تتطلب من المسؤولين داخل المؤسسة بقظة ودراية تامة بكل ما يجري في محيط المؤسسة من جهة وأن يكونوا قدوة في سلوكياتهم الإدارية ويساعدوا على الاندماج والتجانس الوظيفي من جهة ثانية، كما أن توضيح دور كل فرد في كل مستوى من التغيير يقلل من الأخطاء ويوفر الكثير من الوقت والجهد لإتمام التغيير التنظيمي الفعال، كما يعد وضوح الهدف من عملية التغيير والأثر المتوقع منه على مستوى المؤسسة والعاملين عاملا في نجاح التغيير إضافة إلى تحديد الأسباب من عملية التغيير مسبقا والمشاركة الجماعية والتخطيط السليم لذلك، وعليه سنحاول من خلال هذا المحور الكشف عن أهم مقومات نجاح إدارة التغيير بالإضافة إلى التعرّيج عن مداخله كاملة.

هذا و تجدر الإشارة هنا بأن الطالب حتى يتسنى له فهم محتوى هذا المحور المهم من محاور مقياس إدارة التغيير يجب له أن يكون مطلعاً على ما يلي:

- 1- يجب على الطالب أن يكون مطلعاً إطلاعاً وثيقاً بماهية إدارة التغيير(مفهومها، أهميتها، أهدافها، أسباب تبنيتها من طرف المؤسسات).
- 2- مظاهر التغيير التي تطرأ على محيط وبيئة المؤسسات على اختلافها، فضلا عن فهمه الجيد لماهية الثقافة التنظيمية، والرؤية الإستراتيجية والتي تفتح له أفق اتجاه استيعاب عوامل نجاح إدارة التغيير.

الاختبار الأولي

مكتسبات قبلية لابد من استرجاعها.

تمرين : مستوى المعرفة والتذكر (مكتسبات قبلية)

[23 ص 1 حل رقم]

ماهي مقومات التغيير التنظيمي الفعال، خاصة وأن الطالب لديه فكرة حول أساسيات نجاح الإدارة الحديثة والتي اطلع عليها من خلال دراسته لمقياس الإدارة الاستراتيجية في السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال.

أولاً: متطلبات إدارة التغيير

13

عوامل نجاح إدارة التغيير

14

تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب

14

مصفوفة إدارة التغيير

أ. عوامل نجاح إدارة التغيير

إن قوة المؤسسات اليوم تقاس بمدى استجابتها للتغيرات الحاصلة من حولها وكيفية تحويل تلك الظروف المحيطة إلى فرص متواصلة للاستثمار، إذ أن التحكم الجيد في إدارة العاملين بات من أولويات المؤسسة الراغبة في إحداث التغيير الإيجابي كما أن يقظتها من الناحية التكنولوجية من تمثل إحدى دعائم التغيير التنظيمي دون أن نتجاهل قدرة المؤسسة في السيطرة على عمليات التغيير التنظيمي، ولذلك فإن إدارة التغيير كمنهج إداري حديث إنما يركز نجاحه على ثلة من المقومات الأساسية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية وإدارة الثقافات: لا يمكن أن نتجاهل أهمية القيم والسلوكيات المكتسبة لدى العاملين داخل المؤسسة مهما كان نوعها ومهما اختلفت في طبيعة نشاطها، إذ يركز نجاح المؤسسات في التغيير للأحسن ضمن أداءها الإستراتيجي على مستوى السلوكيات المكتسبة لدى العاملين فيها، الأمر الذي يحتم على أي مؤسسة الاهتمام الواسع بإدارة ثقافات موظفيها لتضمن سلاسة ومرونة عالية في التواصل بين مستوياتها الإدارية، وعليه قد تبلغ المؤسسة مستوى علي من الثقافة التنظيمية الإيجابية والتي تبنى على المنهج التشاركي في القرار والقيادة، إلا أن التغيير الثقافي يستلزم وقتاً وجهداً كبيراً وقد يواجه مقاومة عنيفة لدى من يرفضون التغيير في الذهنيات وعليه فإن إدارة التغيير تبنى على الثقافة التنظيمية والقيم الإيجابية التي تسعى للتغيير دائماً نحو الأفضل.

- اليقظة التكنولوجية: لا يمكن لأي مؤسسة إحداث تغيير تنظيمي إيجابي وفعال إلا من خلال قدرتها للتكيف من الناحية التكنولوجية، خاصة وأن التغيير الوظيفي يقتضي الاعتماد المتواصل على الوسائل والدعائم التكنولوجية، إذ تستطيع المؤسسات الكشف عن وعيها في التغيير بمجرد تيقظها لما يجري في المحيط خاصة إذا كانت تمتلك القوة التكنولوجية والذكاء الكافي في ذلك لتشخيص بيئتها الإستراتيجية.

- العمليات: تركز إدارة التغيير على مجموعة من العمليات المهمة والتي تبدأ بظهور الحاجة إلى التغيير وصولاً إلى إحداث وتعزيز التغيير لدى المؤسسة وعليه فإن التحكم الجيد في هذه المراحل والعمليات التي تجسد التغيير التنظيمي أمر في غاية الأهمية.

- التشخيص الإستراتيجي: تظهر الحاجة والوعي بالتغيير لدى أي مؤسسة من خلال تحليلها لمحيطها الاستراتيجي سواء تعلق ذلك بتحليل البيئة الخارجية العامة * * PESTE أو البيئة الخارجية الخاصة "القوى الخمس لمايكل بورتر" وذلك للكشف عن الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتي تقتضي التغيير طبعاً، كما أن التحليل الاستراتيجي يسمح بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تحدد أهم نقاط القوة والضعف.

وتوجد الكثير من الإسهامات الفكرية التي أسهبت في تحديد مقومات نجاح إدارة التغيير إلا أن أغلبها أجمعت على النقاط الأربعة السالف ذكرها، هذا ويمكنها الكشف أيضاً عن بعض العناصر المهمة الواجب توفرها لنجاح التغيير التنظيمي لدى أي مؤسسة: [01]

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد.
- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.

- أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ب. تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب

[23 ص 2 حل رقم]

هل تستطيع المؤسسة إحداث تغيير تنظيمي فعال في ظل غياب رؤية إستراتيجية تجاه عملية التغيير؟

تتعتمد عملية التغيير التنظيمي الفعال على عوامل نجاح مختلفة تمثل الرؤية اتجاه التغيير أهم تلك العوامل، إذ لا يمكن بلوغ أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب رؤية مستقبلية إستراتيجية داعمة لهذا التغيير، فبمجرد غياب ذلك الأفق التصوري للتغيير تدرك المنظمة أنها تعيش حالة من الحيرة تجاه التغيير التنظيمي.

يمكن للمؤسسات تحقيق التغيير التنظيمي الفعال في ظل توفر الرغبة اتجاه التغيير والوعي بذلك إذ لا يشترط توفر رؤية إستراتيجية داعمة للتغيير على الأمد البعيد.

ب. مصفوفة إدارة التغيير

تعكس مصفوفة إدارة التغيير المنهج الفعلي الذي يسمح بتحقيق التغيير التنظيمي الفعال لدى المؤسسات، إذ تركز إدارة التغيير على جملة من العوامل الداعمة لتوليد وتنفيذ التغيير والتي تتمثل في العناصر التالية:

الاستراتيجية: لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في إرساء هذا المنهج التسييري الحديث والمتمثل في إدارة التغيير دون وضع استراتيجية واضحة في ذلك، فالتغيير ليس عشوائي بل هو فعل مخطط ومنظم، حيث مع غياب استراتيجية التغيير لا تنطلق عملية التغيير أصلاً [02] (بداية خاطئة).

الموارد: يتطلب التغيير التنظيمي الفعال وجود موارد والتي تستغلها المؤسسة استغلالاً يرقى لمستوى الكفاءة لتحقيق التوجه التنظيمي الذي يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خاصة في ظل تبني منهج إدارة التغيير Ch.M، إذ بدون موارد ستعيش المؤسسة إحباط اتجاه التغيير التنظيمي.

المحفزات: الحديث عن التحفيز إنما يتصل مع أداء العاملين لدى المؤسسة، فقد تجدر الحاجة إلى تصميم نظام حوافز يسمح بالتأثير إيجاباً على مردودية الموظفين والعاملين داخل المؤسسة، فمن دون محفزات لا يمكن للتغيير التنظيمي أن يسري بطريقة عادية وسلسة أي تظهر مع ذلك مقامة اتجاه التغيير

المهارات: يتطلب إحداث التغيير التنظيمي وفر مهارات لدى العاملين والعمل على تجديدها باستمرار من خلال تعيئتها وتطويرها ضمن آليات فعال للتكوين والتدريب المتواصل، فمن دون مهارات ستعيش المؤسسة حالة من القلق اتجاه التغيير.

الرؤية الاستراتيجية: يتطلب التغيير التنظيمي تواجد رؤية استراتيجية تحتوي غايات التغيير للأفضل، فمع غياب رؤية التغيير يزداد مستوى الحيرة لدى المكلفين بإحداث التغيير لدى المؤسسة.



صورة 1 الشكل رقم 02: مصفوفة إدارة التغيير

الشكل يوضح مصفوفة إدارة التغيير والتي تحدد أهم عوامل قوة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي وعناصره

15	أنواع التغيير التنظيمي
15	تمرين: مستوى التطبيق
16	عناصر التغيير التنظيمي
16	تمرين: مستوى التحليل

أ. أنواع التغيير التنظيمي

التغيير حسب التخطيط :

- التغيير المخطط: هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه
- التغيير غير المخطط أو العشوائي: هو عملية تقوم فيها المؤسسة بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة

التغيير حسب الشمولية :

- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة أو 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، مثلاً تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

- التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات.
- التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المؤسسة.

ب. تمرين: مستوى التطبيق

[23 ص 3 حل رقم]

يشترط أن تفوق عوائد التغيير التنظيمي تكاليف إحداثه حسب العديد من الباحثين الذين نظروا في مجال إدارة التغيير

ب. عناصر التغيير التنظيمي

- يتطلب التغيير التنظيمي الفعال التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:
- الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
 - المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو أساس التغيير.
 - المحايد: الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
 - المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويرها.
 - مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.
- هذا وتختلف انطباعات وقيم الطرف القائم بعملية التغيير حسب درجة فهمه للمحيط من جهة وحسب قدرته على ضبط الآليات التي تمكنه من تجسيد التغيير التنظيمي على أرض الواقع بعدما كان مجرد حاجة، وعليه يمكن حصر أربع أنواع مهمة يمكن أن تحدد شكل الطرف المغير:
- المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل إلى الإصغاء، ومشاركة الأفكار مع الآخرين، ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير.
 - المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل أراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة، ويهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.
 - المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.
 - المغير المادي: عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

ت. تمرين: مستوى التحليل

[23 ص 4 حل رقم]

يتطلب التغيير التنظيمي الفعال داخل أي مؤسسة أولاً من وجود، هذا الأخير الذي يدركه الشخص الواعي بضرورة التغيير والذي يدعى، إذ تقع عليه مسؤولية تأسيس، والذين بدورهم يساندون عملية التغيير، كما أنه المكلف بإحداث التغيير مجبر أيضاً بإقناع الأطراف للتغيير عن طريق توطيح مزاي التغيير وأهميته داخل المؤسسة.

ثالثا: مداخل إدارة التغيير

17	أنماط التغيير التنظيمي
18	تمرين: مستوى الإنشاء والتركيب
18	خطوات إحداث التغيير التنظيمي الفعال
18	اختبار الخروج (مستوى التقييم):
18	مستوى التقييم

آ. أنماط التغيير التنظيمي

توجد عدة أنماط لإدارة التغيير، إذ تختلف مجالات التغيير حسب أهميته داخل المؤسسة:

التغيير التكنولوجي: يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية، لأن المؤسسات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية، هذا وتستخدم المؤسسات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

التغيير التنظيمي: ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها، كما يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، فقد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة.

التغيير الثقافي: يتضمن هذا المجال تغيير انطباعات الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات، كما يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير ثقافات الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها، هذا ويركز مجال تغيير قيم الأفراد على:

- تغيير قدرة الفرد: التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات.
- تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

والجدول التالي يوضح أهم أنماط التغيير التنظيمي الممكن أن تحدث على مستوى أي مؤسسة

المجال	شكل التغيير
التكنولوجي	تغيير التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة.
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية أو إحداث وحدات جديدة كلياً أو دمج وحدات قائمة.
البشري	الاختبار مع التكليف، التدريب، تغيير الذهنيات، تحريك الدوافع.
الأنشطة والأعمال (الوظيفي)	إدراج أنشطة جديدة، إلغاء أنشطة قائمة، دمج أنشطة.
السياسات	تعديل السياسات والاستراتيجيات المنظمة للموارد داخل المؤسسة.

طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق، تعديل الطرق، إدخال الطرق الجديدة.
--------------------	--

ب. تمرين: مستوى الإنشاء والتركيب

[23 ص 5 حل رقم]

أجمع المفكرون الذين أسهبوا في مجال إدارة التغيير بأن تحقيق التغيير التنظيمي الفعال لا بد أن يكون بوتيرة

متسارعة	<input type="checkbox"/>
عادية	<input type="checkbox"/>
بطيئة	<input type="checkbox"/>

ب. خطوات إحداث التغيير التنظيمي الفعال

توجد مجموعة من الخطوات المهمة التي لا بد أن يأخذ بها أي فريق عمل مكلف بإحداث التغيير على مستوى منظمات الأعمال، والتي توضح مسار التغيير التنظيمي لدى أي مؤسسة.

- 1- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
- 2- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ.
- 3- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم.
- 4- تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد.
- 5- صيغة خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
- 6- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
- 7- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
- 8- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي.
- 9- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ت. اختبار الخروج (مستوى التقييم):

يتوجب على الطالب بعد نهاية هذا المحور القيام بامتحان استجوابي كتابي يسمح بتقويم مستوى المعرفة لديه، كما يجب أن يكون قادراً على توظيف تلك المعارف في إطار التحرير ولذلك نضح تحت تصرفه هذا الاستجواب كاختبار خروج من المحور الثاني لمقياس إدارة التغيير، وعليه لا بد من الإجابة على التمرين التحريري التالي.

ث. مستوى التقييم

استجواب تقييمي خاص بالمحور الثاني لمقياس إدارة التغيير. من خلال ما تم التعرض إليه ضمن هذا المحور المهم من مقياس إدارة التغيير والذي تعرضنا من خلاله إلى تحديد أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومداخله وأنواعه المهمة، مما سبق حاول كتابة مقال تحدد فيه أهمية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي للمؤسسة خاصة السلوكي.

خاتمة

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتسابق مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، حيث تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر من إليه، إذ يتعين على المكلفون بالتغيير أو مسؤول التغيير أن يحددوا نوع والهدف من التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه داخل المؤسسة، وفي الوقت نفسه حتى يستطيع تسخير جميع الموارد والمكانيات التي تسمح بحدوث ذلك، إذ أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تصل إلى مستوى التغيير التنظيمي الفعال دون أن تولي أهمية قصوى لعنصر العقلانية في استغلال الموارد أمام القدرة والرغبة المتواصلة اتجاه التغيير المخطط الهادف البناء.

حل التمارين

< 1 (ص 11)

تعتبر الرؤية الاستراتيجية والوعي بالتغيير إحدى أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي وفعاليتها ذلك أن الاهتمام بالتغيير لا يمكن أن يبرز لدى أي مؤسسة إلا من خلال الوعي بأهميته وضرورة حدوثه، إذ لا يمكن تجسيده في ظل غياب توجه وعمل مبني على اسراتيجية ترسم أفق تصوري مستقبلي لوضع المؤسسة وهو ما يعرف أساسا برؤية المؤسسة ولذلك لا يمكن تصور التغيير التنظيمي دون رؤية ولا وعي حقيقي بذلك

< 2 (ص 14)

تعمد عملية التغيير التنظيمي الفعال على عوامل نجاح مختلفة تمثل الرؤية اتجاه التغيير أهم تلك العوامل، إذ لا يمكن بلوغ أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب رؤية مستقبلية إستراتيجية داعمة لهذا التغيير، فبمجرد غياب ذلك الأفق التصوري للتغيير تدرك المنظمة أنها تعيش حالة من الحيرة تجاه التغيير التنظيمي.

يمكن للمؤسسات تحقيق التغيير التنظيمي الفعال في ظل توفر الرغبة اتجاه التغيير والوعي بذلك إذ لا يشترط توفر رؤية إستراتيجية داعمة للتغيير على الأمد البعيد.

< 3 (ص 15)

$a+b+c$ حيث a يمثل معامل عدم الرضا بالحالة المستقرة و b يمثل معامل المستقبل المرغوب فيه و c يمثل معامل مسار التغيير

< 4 (ص 16)

يتطلب التغيير التنظيمي الفعال داخل أي مؤسسة أولا من وجود، هذا الأخير الذي يدركه الشخص الوعي بضرورة التغيير والذي يدعى، إذ تقع عليه مسؤولية تأسيس، والذين بدورهم يساندون عملية التغيير، كما أنه المكلف بإحداث التغيير مجبر أيضا بإقناع الأطراف للتغيير عن طريق توطيح مزايا التغيير وأهميته داخل المؤسسة.

< 5 (ص 18)

متسارعة

عادية

بطيئة

قاموس

مصفوفة إدارة التغيير

تمثل أهم مكونات التغيير التنظيمي الفعال بحيث تمثل مصفوفة بأعمدة وأسطر تشرح محتوى التغيير التنظيمي الفعال.

معنى المختصرات

Change Management إدارة التغيير

Ch.M -

عوامل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة والمتمثلة في جميع التغيرات السياسية التشريعية

PESTE -

الاقتصادية، Politique، Economique، السوسولوجية Sociologie، التكنولوجيا Technologie وحتى الإيكولوجية Ecologie.

مراجع

[ويكيبيديا] مرجع الكتروني

قائمة المراجع

[03] • ثروت مشهور، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

مراجع الأنترنت

Jean Brillman (Les Meilleures Pratiques De Management) Editions D'organisations, Paris France, [01]
.Quatrième Edition, 2003

Gérard Monpin (Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment), [02]
.2008