



موجز

مقرر التغيير والتطوير التنظيمي

الترم الصيفي ١٤٣٩

اعداد:

مودي

■ التغيير التنظيمي :

جهد مخطط ، طويل المدى ، تعاوني ، موجه وهادف وواعي . يشمل المنظمة بالكامل ، يدار من الادارة العليا بالاستعانة بمستشارين خارجيين او داخليين ، يتاثر بالبيئة الداخليه والخارجيه ..

■ يسعى التغيير التنظيمي الى :

زيادة فعالية التنظيم ، ادخال تحسينات ، وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، يحقق التكيف البيئي ، وزيادة قدرة المنظمة على حل المشاكل ، الانتقال الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفاعليه ، ويجب عليها الاستناد الى مبادئ العلوم السلوكية .

- التغيير التنظيمي : ظاهره طبيعيه مستمره ، وتحدث دون تخطيط مسبق ، وهو عملية عفويه وتلقائية . يتاثر بالبيئة
- التطوير التنظيمي : مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتداخل ، وهو عملية مخططة ومقصودة .
- التطوير الاداري :

- الاخذ بما هو جديد في عالم الادارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات .
- يهدف الى تحقيق اهداف المنظمات بكفاءة عالية ، ورفع مستوى انتاجية في منتجاتها وخدماتها ،
- يعد نوعا محدد نسبيا من التغيير مخطط له .

● التطوير الاداري : خطة طويلة الاجل ، تساعد في حل مشكلة ، مجهود تعاوني ، يتاثر ببيئة المنظمة .

● حدد بيكارد اربعة عناصر اساسيه للتطوير التنظيمي وهو :

- ١- عمليه مخططة وطويلة الاجل ،
- ٢- يشمل جميع اجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي
- ٣- تتم ادارة وودعمه عن طريق الادارة العليا بالاستعانة بمستشارين خارجيين او داخليين .
- ٤- يهدف التطوير الى زيادة فعالية المنظمه وتكون قدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة .

■ خصائص التغيير والتطوير :

- ١- الاستهدافيه : هدف واضح ومحدد قابل للقياس ، ومربوط باطار زمني .
- ٢- الواقعية : الارتباط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة .
- ٣- التوافقية : ان يكون هناك توافق بين الاهداف والرغبات .
- ٤- الفاعليه : السعي الى تحقيق درجة مناسبة من الاهداف المحدده مسبقا .
- ٥- المشاركة : تعاون ومشاركة كافة اللاطراف .
- ٦- الشرعيه : تتم ضمن القوانين والانظمة ، والعادات الثقافيه والاجتماعيه .
- ٧- الاصلاح : اصلاح ماهو قائم من العيوب .
- ٨- الرشده : استخدام العقل في مقارنة التكاليف بالفوائد .
- ٩- القدرة على التطوير والابتكار : السعي الى مستقبل افضل من الواقع الحالي ، يحقق الابتكار والابداع .
- ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث : التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة .

■ اسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

- ١- التطور التكنولوجي .
- ٢- العولمة .
- ٣- ضعف الاداء .
- ٤- القوانين والانظمة
- ٥- العمالة .
- ٦- قصور العقل البشري
- ٧- تغير احتياجات العملاء .
- ٨- تغير ادارة المنظمة .
- ٩- النمو
- ١٠- المحافظة على الحيوية والفاعليه .
- ١١- تنمية القدرة على الابتكار .
- ١٢- التوافق مع متغيرات احياة
- ١٣- زيادة مستوى الاداء .

■ انواع التغيير والتطوير التنظيمي :

- حسب الاسباب : (تغير استجابة لضغوط خارجية (ليس اختياري) ، تغير هادف لحل مشاكل داخلية ، تغير يهدف السيطرة على المحيط)
- حسب اسلوب مواجهة تغيرات المحيط : (تغير مخطط ، تغير دفاعي ، تغير هجومي).
- حسب مدة احداث التغيير : (التغير التدريجي ، التغير الجذري (لا يستغرق مده طويله)).
- حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي : (التغير المادي ، التغير المعنوي).
- حسب سرعة التغيير والتطوير : (التغير السريع ، التغير البطيء (يكون اكثر رسوخا)).

■ خطوات التغيير والتطوير :

1. معرفة مصادر التغيير:
 - أ- بيئة المنظمة الخارجية -ميكل السوق، التغيرات التكنولوجيه ، التغيرات السياسيه).
 - ب- تغير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال .
 - ج- المناخ التنظيمي السائد .(شعور واحساس العاملين).
2. تقدير الحاجة الى التغيير : (من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الان وبين ما تريد تحقيقه).
3. تشخيص مشكلات المنظمة (حل المشكلات):
4. التغلب على مقاومة التغيير.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: من خلال توضيح اهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .
6. وضع استراتيجيه التغيير : يجب الاخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تثارها (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، القوى البشريه)
7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينه .
8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها .

■ مراحل التغيير والتطوير التنظيمي :

1. مرحلة التشخيص : التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة .
2. مرحلة التخطيط : رسم خطط التطوير والتغيير المامول تحقيقه وتحديد الاليات والاستراتيجيات .
3. مرحلة التنفيذ : ترجمة وتحويل الخطة الى سلوك فعلي في مدة زمني معينه.
4. مرحلة التقييم : مقارنة الاهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص اسباب مصادر الانحراف.

■ خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي :

1. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: تهدف الى الاستعداد والتهيئة الذهنيه للتغيير.
2. اختيار وتكوين فريق العمل الاساسي للتطوير: تكوين فريق مدعم لافكار الادارة العليا.
3. الحصول على دعم وموافقة وتأييد الادارة العليا : المشاركة مع الادارة العليا .
4. التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد الى التطبيق: ترجمة الصورة الكاملة للتغيير الى اعمال وخطوات تنفيذيه فعاله.
5. التطبيق الكامل والمتابعه الفعلية للتطوير: تخصيص وقت اطول للمحافظة على استمراريه تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

■ اهم استراتيجيات التغيير الموجه :

1. استراتيجية العقلانيه المبدانيه : العدو الرئيسي هو الجهل و العامل الرئيسي هو التعليم والبيحوث العلميه والدراسات .
2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهه: العدو الرئيسي هو عدم الاقتناع والعامل الرئيسي هو التوعيه والتثقيف .
3. استراتيجية القوة القسريه: فرض القوة واستخدام العقوبات والجزاءات .

■ العوامل التي تحدد اختيار الاستراتيجية :

● أهداف التغيير:

- هو اصعب واهم جوانب عملية التغيير، والتضارب في الاهداف امر محتمل جدا .
- لابد لوسيط التغيير اخذ اعتبارين هامين: ١- مضمون الاهداف ، ٢- كيفية تحديد الاهداف .
- يتم تحديد الاهداف من قبل وسيط التغيير او الادارة العليا او بمشاركة العاملين .

● الجهة المستهدفة من التغيير:

- يمكن ان تكون الجهة المستهدفة احد الجهات الثلاثة او كلاهما (الافراد ، الجماعة ، المنظمة) .
- القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير .

● الفرص المواتية والقيود:

- التعرف على الفرص والقيود امر في غاية الاهمية .

● وسيط التغيير:

- هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير (مستشار) .
- قد يكون فرد او جماعة او منظمة ، وقد يكون من داخل او خارج المنظمة .
- الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير .

■ مجالات التغيير والتطوير التنظيمي :

● ١- التغيير الاستراتيجي :

- الاستراتيجية : مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق اهداف محدد على المدى البعيد .
- يحدث التغيير على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات الادارات الفرعية والوظيفية .
- من امثله تقديم المنظمة لمنتجات جديدة او دخول اسواق جديدة .

● ٢- التغيير الهيكلي :

- يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الادارات الفرعية وتوزيع الوظائف .
- يشمل : مصادر اتخاذ القرارات ، درجة الرسمية والمركزية ، نطاق الاشراف والعلاقات ، الانظمة المتبعه في المنظمة مثل انظمة المكافآت ، وتقييم الاداء ونظم الرقابة .

● ٣- التغيير التكنولوجي :

- تقوم به المنظمة لمواجهة الازواج الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة (مثل تحسين الجودة) .
- يتمثل في ادخال وسائل انتاج حديه او تغيير طرق وخطوط الانتاج ايضا تطوير طرق ووسائل الاتصال .

● ٤- التغيير الانساني :

- تغيير الافراد القائمين بالعمل وياخذ احد الاشكال التالية :

١- تغيير الافراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم في محلهم. ٢- التغيير النوعي للافراد من خلال التدريب والتنمية البشرية

- ٥- الانشطة والاعمال : احداث أنشطة جديدة ... ،

- ٦- الموارد المادية : تغيير العدد والالات .

- ٧- السياسات : مثل تغيير او تعديل السياسات المعمول بها .

- ٨- طرق واجراءات العمل : تبسيطها لتحقيق السرعة .

■ مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

- تعني امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم .
- ليست كل المقاومات سلبية قد تكون ايجابية .
- تتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير سلبيا . * تتمثل سلبية المقاومة عندما تكون النتائج ايجابية ومردودها كبير .
- قد تاخذ سلبية المقاومة الصفة الفردية او الجماعية وقد تكون بشكل سري او ظاهري .

■ اسباب مقاومة التغيير :

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول .
٢. العادات .
- ٣- سوء الادراك .
٤. المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم .
٥. الانتماءات الخارجية : عندما يشعر الفرد ان تقاليد ومعايير جماعه صديقه مهدده بسبب التغيير .

■ مزايا مقاومة التغيير :

١. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثاره بشكل افضل .
٢. تكشف ، عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
٣. تدفع ادارة المنظمة الى تحليل ادق النتائج المحتملة للتغيير .
٤. تكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات .

■ استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير :

- ١. التعليم والاتصال :
 - تهدف الى مساعدة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير . - تتخذ اشكال (المناقشه الفرديه ، العرض للمجموعات ، مذكرات وتقارير).
 - تلجأ اليها المنظمة في حالة قصور المعلومات المتوفره . - ايجابيتها مساهمة العاملين في عملية التغيير والتطوير
 - يعاب عليها استغراقها وقتا طويلا ، عندما يكون العدد كبيرا .
- ٢. المشاركة والاندماج :
 - تهدف الى الطاعه والالتزام بالتنفيذ.
 - ايجابيتها ان المشاركين سيلتزمون بالتغيير .
 - يعاب عليها استغراقها وقتا طويلا .
- ٣. التسهيل والدعم :
 - تقوم بتدريب العاملين على مهارات جديده .
 - هي افضل الطرق . - يعاب عليها استغراق وقت اطول وتكلفه عاليه .
- ٤. التفاوض والاتفاق :
 - تستخدم : عند وجود جهه تتضرر من عملية التغيير ، وتملك قدرة على مقاومة التغيير ..
 - سهله نسبيا لتجنب المقاومة .
 - يعاب عليها احتمالية التكلفة العاليه .
- ٥. الاستغلال واختيار الاعضاء :
 - تقوم بوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .
 - سريعة وغير مكلفة .
 - تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون باستغلالهم .
- ٦. الاكراه الظاهر وغير الظاهر : (الترهيب).
 - يجبر العاملون على قبول الترغيب يهددون سرا او علنا .
 - يلجأ لها في حالة كانت السرعه مطلوبه ومهمه .
 - سريعة ولها القدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة .
 - يعاب عليها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير .

■ عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي :

١. دعم وتأييد القادة الادرايين لجهود التغيير.
٢. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير.
٣. وجود خبراء يمتلكون مهارات فكرية وانسانية.
٤. اشراك الافراد والجماعات .
٥. شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للافراد العاملين.
٦. بيان الفوائد المادية والمعنوية .
٧. عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية .
٨. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي .
٩. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
١٠. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية .
١١. تحديد هدف التطوير .
١٢. التجديد المستمر للتنظيم .
١٣. الاهتمام بالبعد الانساني للعاملين .

■ لا يمكن ان تصل درجة المقاومة في المنظمة الى صفر.

■ لا يشترط موافقة الجميع لنجاح برنامج التغيير.

■ اهداف عملية التغيير والتطوير:

- عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وانما تكون هادفة ومدروسة ومخططة ، ومن اهدافها :
- ١. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف .
- ٢. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات .
- ٣. مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم .
- ٤. تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف وتحقيق الرضا لهم.
- ٥. الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه .
- ٦. بناء جومن الثقة والانفتاح بين الافراد والمجموعات في المنظمة.
- ٧. تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف .
- ٨. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها.
- ٩. ارساء قواعد الثقة .
- ١٠. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات .
- ١١. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ١٢. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولاهدافه .
- ١٣. زيادة درجة احساس العاملين بالملكية والاهداف التنظيمية.
- ١٤. زيادة درجة الاحساس بديناميكية (حركية) .
- ١٥. زيادة قدرات الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي .
- ١٦. زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات .

■ القوى والعوامل الدافعة لحدوث التغيير والتطوير:

- تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير الى مجموعتين رئيسيتين : ١-عوامل داخلية ٢-عوامل خارجية .
- ليس بالضرورة على المنظمة حل جميع المشكلات التي تواجهها .

■ العوامل الداخلية (يمكن التحكم بها) :

١. عند قيام المنظمة باضافة اهداف جديده او تغيير .
٢. رسالة المنظمة (السبب الرئيسي لوجود المنظمة) .
٣. عدم رضاء العاملين .
٤. تدني مستوى الاداء .

■ العوامل الخارجية (لا يمكن التحكم بها) :

١. عوامل من البيئة المباشرة : أ- مجموع الزبائن والمستهلكين ، ب- المنافسون ، ج- الموردون .
٢. عوامل من البيئة الغير مباشرة :
- أ. تغيرات اجتماعية : (تغيرات اذواق المستهلكين ، التغير في العادات والتقاليد والقيم) .
- ب. التغيرات الاقتصادية : (تحرير التجاره العالمي ، التحول الى الخصخصة والسوق الحر ، التكتلات الاقتصادية) .
- ج. تغيرات سياسية : (تتعلق بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة) .
- د. تغيرات تكنولوجية / (طرق ووسائل الانتاج ، تطور تكنولوجيا الحاسب ، وسائل الاعلام ، ادوات الدفع الالكتروني) .
- هـ. ظاهرة العولمة : من مؤشرات انتشار العولمة (عولمة الطلب والعرض والمنافسة والاستراتيجيه) .

■ يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها :

١. جمود القواعد والاجراءات .
٢. سوء وسائل الاتصال .
٣. الدرجة العاليه من الرسميه.
٤. نقص الموارد .
٥. التكنولوجيا المتاحة .
٦. مقاومة الافراد وهو اهمها .
٧. الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة .
٨. الافتقار الى الرؤية المستقبلية .
٩. عدم وصول التطوير الى جذور ثقافة المنظمة
١٠. الخوف من المجهول او فقدان المصالح المكتسبه .
١١. سوء فهم العاملين للاثرا المرتقبة للتطوير .

■ احداث التطوير وتطبيقه ليس مهمه سهله وتواجه معوقات وصعوبات لذلك يجب على قائد التطوير ان ينتبه الى ما يلي :

١. اعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير .
٢. مقاومة التغيير رد فعل صحي ويجب التعامل معه بحذر .
٣. ابداء العاملين راءهم في التغيير يساهم في فتقبلهم له .

■ تصنف معوقات التغيير والتطوير الى عدة انواع منها :

١. المعوقات البشريه : هو اهم معوق

- ١- مقاومتهم بسبب جهلهم ، ٢- مقاومتهم لكون هناك نقص في القدرات والكفاءات المتخصصة و ضعف نوعية الافراد).
٢. تتعلق بالبيئة : مثل التغيرات في القوانين او الاوضاع السياسيه ، او ظهور ازمات اقتصاديه .
٣. المعوقات الفنيه والماديه: تشمل ضعف الامكانيات الماديه والفنيه الازمه (عدم ادخال المكانن والالات وعدم الاهتمام بتهيئة العامل)
٤. المعوقات الاجتماعيه : تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات السيئة سلبا ، (ضعف التفاعل الاجتماعي والعنصره)
٥. المعوقات التقنيه : تشمل (عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثه، تراجع مهارات العاملين التقنيه ومقاومتهم لها).

■ ادارة التغيير في منظمات الاعمال تعني ، التحول او التنقل والتعديل على مستوى كل من :

الاهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الاجراءات ، القواعد .

● تعريف ادارة عليمه التغيير:

- العملية الاداريه التي من خلالها يتم تبني قيادة المنظمة مجموعة قيم ومعارف وتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف او تقنيات اخرى بقصد بلوغ الاهداف الخاصه بالمنظمة وبكفاءة وفاعليه .
- وتعرف ادارة التغيير بانها عملية تغيير جذري .
- ادارة عملية التغيير والتطوير هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها الى بعض الحدائنه ومنع التراجع وازالة الصداء.

■ المفهوم الاداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي :

- مجموعة أنشطة وفعاليات تعمل مع بعضها لغرض الاستخدام الامثل للموارد بقصد تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه ، مع الاخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطه بالمنظمة .

■ وظائف وعناصر العمله الاداريه للتغيير والتطوير التنظيمي :

● اولاً: التخطيط لعملية التغيير:

- الاداري في الاصل مخطط ، والتخطيط يسبق اي عمل تنفيذي .
- التخطيط له علاقه مباشره مع عنصرين : ١-المستقبل ، ٢-العلاقه بين الاهداف والطرق المستخدمه لتحقيق الاهداف.

■ الحاجة للتخطيط نشات لان المنظمات تعمل في ظروف متغيرة تتمثل في التغيير في...:

- ١-النشاط الاقتصادي العام.
- ٢.اذواق المستهلكين.
- ٣.التكنولوجيا
- ٤.السياسات الحكوميه.
- ٥.سلوك المنافسين.
- ٦.المعايير والاتجاهات الاجتماعيه والثقافيه.
- ٧.الموارد البشريه والماديه .

- التخطيط : يساعد في اتخاذ القرار، يعتبر مرشد للعمل ، مصدر تحفيز ، ومعييار للاداء .

■ تمر عملية التخطيط للتغيير بالخطوات التالية :

١. وضع الاهداف
٢. دراسة التغيرات في العوامل المحيطه
٣. وضع خطة التغيير.
٤. اقرار الخطة واعتمادها من الادارة العليا.
٥. تنفيذ خطة التغيير.
٦. متابعة الخطة وتقييمها.

■ التخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير:

- الحاجه له تملها الظروف القويه التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي .
- يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة طويلة الاجل .

■ تمر عملية التخطيط والتطبيق للتغيير والتنظيمي بعدة خطوات :

١. تحديد الحاجة الى عملية التغيير من خلال التعرف على المشاكل .
٢. اختيار وتكوين فريق العمل الاساسي.
٣. الحصول على دعم وموافقة تايد الادارة العليا.
٤. التمهييد للانتقال التدريجي .
٥. التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التغيير.
٦. متابعة وتقييم عملية التغيير والتطوير.

■ ثانيا : التنظيم لعملية التغيير والتطوير :

- الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعه من الافراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير.

■ عناصر التنظيم الاداري لعملية التغيير والتطوير:

- ١- الاعمال والنشاطات .
٢. الافراد والعاملون .
٣. الامكانيات والموارد .
٣. النظم والاجراءات والطرق.
٤. الهيكل او الاسلوب .
٥. تحديد السلطات والمسؤوليات .

■ فوائد التنظيم لعملية التغيير:

١. تمكن من التوزيع العلمي لوظائف التغي (تفادي الازدواجيه)
٢. تمكن من تحديد العلاقات بوضوح .
٣. تمكن من التنسيق بين النشاطات .
٤. تمكن من الاستجابه للمتغيرات .
٥. تنشئ الوظيفة التنظيميه.

● يقصد بتنظيم وظيفة التغيير:

- من يقوم بعملية التغيير؟ المستويات التنظيميه او الاداريه .

يمكن التمييز بين ثلاث حالات في التنظيم التغيير:

- ١- ان تنفرد الادارة العليا بسلطة التغيير، ٢. ان تقوم الاداره الدنيا بالتغيير من خلال التفويض ٣. وسط بينهم العليا والدنيا والوسطى

- ومتى تتم عملية التغيير والتطوير؟

يجب على المشتركين في عملية تنظيم التغيير: ان يضعوا ما يشابه الجدول او الخطة الزمنية لتنفيذ عملة التغيير والتطوير.

- كيفية يتم تنظيم عملية التغيير؟ تحديد الادوات والاليات التي ستستخدم لاجراء عملية التغيير والتطوير.

■ اهم جوانب التغيير والتطوير داخل المنظمات وتتمثل في المجالات التاليه :

● ١- الافراد :

- هم اهم عنصر في التغيير والتطوير . لان العنصر البشري هو جوهر منظمات الاعمال .

■ على المنظمات ان تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الافراد وتغييرهم الى الاحسن وتتمثل في :

- ١- الانماط الشخصية ،
٢. دوافع الافراد وقدراتهم .
٣. اتجاهات الافراد ومواقفهم .
٤. فرص مشاركتهم في القرارات

■ لكي يتم اعادة التوافق والاتزان بين طبيعة الافراد وطبيعة التنظيم يتطلب استخدام اليب التطوير المناسبه مثل :

- ١- الاهتمام بالتحفيز ،
٢. زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم .
٣. المشاركة في اتخاذ القرارات .
٤. الارتفاع في طموح صغار السن .
٥. الثقة في جدوى انظمة الحوافز وقدرتها على التمييز بينهم .

● ٢-جماعات العمل :

- هو تغيير للأفراد كجماعات وليس فردي ، يكون اسهل عندما نضمن تغيير فعال للأفراد انفسهم .

■ تتمثل جماعات العمل بالاقسام والادارات واللجان والمجالس لجماعات عمل ، تركز على :

١-فعالية الجماعة ٢.الاهتمام بقيمتها ومعاييرها. ٣.تطوير اهدافها ٤.تماسك الجماعة

● ٣- التنظيم نفسه :

■ يتمثل هذا التغيير في بعدين هما :

١-الوحدات التنظيمية الرئيسية : تكون اقسام او ادارات .

٢-العمليات التنظيمية المختلفة : مثل اتخاذ القرارات والعلاقة بين الجماعاتالخ .

■ التوجيه والقيادة لعملية التغيير :

- ازدادت اهمية التوجيه والقيادة ، لانها تتناول ادارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات .
- تتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الاداره الحديثه من قيادة العاملين .
- تمارس الادارة الناجحه التوجيه والقياده من خلال معرفة ادارة وظائف القيادة والحفز والاتصال .
- الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة .

■ تعريف القيادة :

- هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهدافهم المحدده.
- عملية القيادة تشمل سلوك الافراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية ومتزايدة لتحقيق اهداف المنظمة .

■ صفات القائد الفعال :

- ١-عمله ابداعي ، ٢-يغير للافضل ، ٣-له رؤية استراتيجيه ، ٤-تفكيره طويل الاجل ٥-مجدد ومطور .
- ٦-شخصيته قوية. ٧-يميل الى تحريك دوافع الافراد ٨-يستطيع نقل اداء مرؤوسيه. ٩-اعطاء الحرية بالتصرف(بحدود)

■ القيادات الاداريه هي الجئه الاقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنه والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير.

■ تتطلب قيادة التطوير والتغيير توافر هذة خصائص لا بد ان يتسم بها قائد التطوير والتغيير والفعال وهي :

- ١-توفر ارادة جادة وقادرة. ٢-المبادأة والمبادره والابداع والابتكار. ٣.المناسه المناسب . ٤.الارتقاء بقدرات المنظمة .

■ من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة ؟

- ١-اما ان تقوم به الادارة بنفسها. ٢-ان تعتمد الادارة على مستشار خارجي . ٣-الاعتماد على البديلين (مع تحديد الادوار).

■ ممن له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة ؟

● اولاً: مستوى الادارة العليا :

■ تميل قرارات مستوى الادارة العليا بشأن التغيير والتطوير الى اتخاذ التغيرات التالية :

- ١-تغيير الافراد : من خلال سياسة النقل والندب .
- ٢-تغيير الجماعات: من خلال انظمة الاتصال الجماعيه كالمقابلات
- ٣-تغيير هيكل التنظيم : يضم التغيرات مثل (التخطيط والرقابة واجراءات العمل والادوات والترتيب الداخلي للمكاتب).

● ثانياً: المشاركة :

- تقوم الادارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيميه والعاملين بها في عملية التغيير .
- يكون هناك تفاعل افضل بين المستويات التنظيميه المختلفه .

■ تتم مشاركة العاملين في المنظمه بالتغيير باحد الشكليات التالين :

- ١-اتخاذ القرار الجماعي : تقوم الادارة بتشخيص المشاكل وتحديد البدائل ويقوم العاملين بدراسة البديل واختيار الانسب .
- ٢-حل المشاكل الجماعية : اسلوب اقوى واعمق ، يقوم العاملين بدراسة المشكلة وجمع المعلومات وتعريف المشكلة بدقه .

● **ثالثا: التفويض :**

- تقوم الادارة العليا باعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية .
- عند التفويض لا يعني التخلص من المسؤولية بل تتحمل مع جميع الاخطاء .

■ يتم التفويض للمستويات باحد الاسلوبين :

- ١-مناقشة الحل : تدخل المدير ليس بفرض حلول معينه وانما لتشجيع العاملين لكي يصلوا الى حلول ذاتيه لمشاكلهم .
- ٢-تدريب الحساسيه : يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيره ،
- يتم التركيز اساسا لسلوك الفرد او الجماعات ، وعلى اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لم يحدث حولهم .
- يعتمد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين .

■ **معايير الحكم على افضلية الطرق المتبعه :**

- | | | |
|------------------|----------------------|---|
| ١-رضا العاملين | ٢.سرعة التغيير ، | ٣. النتائج المباشرة والقصيرة والطويلة المدى ، |
| ٤.مقاومة التغيير | ٥.الالتزام بالتغيير. | ٦.التجديد والابداع المستمر. |

■ **الرقابة والمتابعه لعملية التغيير :**

- تقوم على اساس فحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنته اولا باول مع الاهداف المتوخاه من عملية التغيير.
- تكون اهداف التغيير (كميه ونوعيه).

■ **عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الاشراف الدائم كما يلي :**

هي الاشراف والمراجعه من سلطة الى اعلى بقصد معرفة كيفية سير الاعمال .

■ **الرقابة على التغيير والتطوير تعبير يشمل :**

- ١-الاشراف ، ٢-المتابعه ، ٣-تحديد المعايير او المؤشرات ، ٤-قياس الاداء ، ٥-تحديد مدى انحراف الاداء من المعيار
- ٦-معرفة الاسباب التي ادت الى الانحراف ، ٧-اتخاذ الاجراء التصحيحي الملائم . ٨-متابعة مدى فاعلية الاجراء المتخذ .

■ **الهندرة :**

- اداة لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق اداها .
- لكي تنجح الهندرة في مهمتها ، على الادارة ان تملك تصورا واضحا لاهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول التغيير .
- هي كلمة عربية جديده مركبه من كلمتي هندسه وادارة ، ظهرت في بداية التسعينات .

● **مفهوم الهندرة الاداريه :**

■ البدء من جديد ومن الصفر ليس للاصلاح او ترميم الوضع القائم بل التخلي التام . ايضا تغيير جذري وتحسينات جوهريه .

- **العناصر الاساسيه في عملية الهندرة :**

- ١-اساسيه : الهندرة تبدا من العدم دون افتراضات راسخه او ثوابت مسبقه تركز على ما يجب ان يكون وتتجاهل ما هو كائن .
- ٢-العمليات : من اهم العناصر . يجب التركيز على العمليه والتي تتمثل في الاجراءات وليس المهام او الافراد .
- ٣-جذريه : اي التجديد والابتكار وليس التحسين والتعديل .
- ٤-فائقه او هائله : تهدف الى طفرات هائله وفائقه في معدلات الاداء (تتطلب التغيير الكلي ونسف القوالب القديمه تماما)

■ المنظمات التي تحتاج الى الهندرة :

١-شركات ذات الوضع المتدهور . ٢-الشركات التي لم تصل الى التدهور . ٣-الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح (اصعبهم).

■ الجهات التي تتول الهندرة :

■ الافراد هم من يقومون بالهندرة وليس التنظيمات ، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية كالتالي :

- ١-قائد العملية : هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة .ويتمثل دوره في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع .
- ٢-صاحب العملية : يجب ان يتولى مسؤولية توجيه الهندرة احد المديرين في المستوى العالي ، يوجه الهندرة في نطاق اقل ومحدد .
- ٣-فريق الهندرة : مجموعة من الافراد المختصين بهندرة عملية محددة ، لا يستطيع اعضاء الفريق القيادة بالهندرة اكثر من عمليه .ويجب تواجد اكثر من فريق في حال رغبوا في الهندرة لاكثر من مجال .
- ٤-اللجنة الموجهة : لجنة من كبار المديرين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها .
- ٥-القيصر(منسق الهندرة) : يتمثل دوره كمساعد رئيسي لقائد العملية والمسؤول عن تطوير الاساليب ، ويجب ان يكون مرتبط اداريا بالقائد .

■ المنظمات تستخدم ثلاثه معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل وهي :

١-الخلل الوظيفي ، ٢-الاهمية . ٣-الجدوى .

■ خصائص نظم العمل بعد هندرته :

- ١-دمج عدة وظائف في وظيفة وحده : لاجل تقليل التكاليف وسرعة الانجازواعلى تركيز.
- ٢-الموظفون يتخذون القرارات : اصبح الامر في يد الموظف .
- ٣-تنفيذ خطوات العمليات سبب طبيعتها . ٤-تعدد خصائص العمليات .
- ٥-انجاز العمل في مكانه : تودي الهندرة الى نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمه المناسبه مما يؤدي الى تحسين الاداء العام.
- ٦-خفض مستويات الرقابة والمراجعته : تعتبر أنشطة الرقابة والمراجعته من الاعمال عديمة القيمة التي تؤدي الهندرة الى تقليلها ، الهندرة تستخدم الضوابط الرقابيه في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصاديه فقط ، وتهدف الى اتباع اسلوب رقابه متوازن.
- ٧-تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات . ٨-مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة .
- ٩-الجمع بين المركزية واللامركزية .

■ فوائد الهندرة :

- ١-تجميع الاعمال ذات تخصصات الوحدته .
- ٢-تتحول الوظائف من بسيطه الى مركبه والمسؤولية مشتركة وليس فرديه.
- ٣-يتحول دور الموظفين من المراقب الى المستقل .
- ٤-يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم .
- ٥-يتحول التركيز في معايير الاداء الى النتائج .
- ٦-تتحول معايير الترقية (في الهندرة تتم الترقية بناء على القدرات وليس الاداء)
- ٧-الهندرة تعمل على ادخال مفاهيم وافكار جديده
- ٨-يتحول التنظيم من هرمي الى افقي .
- ٩-يتحول المسؤولين من مراقبين الى قياديين .
- ١٠-يتحول المديرين من مشرفين الى موجهيين .

■ الخصصه :

- اصبحت منهجا واسلوبا اعتمد عليه العديد من الدول الناميه للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام .
- هي فلسفه اقتصاديه حديثه ذات استراتيجيه لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصاديه والاجتماعيه التي لا ترتبط بالسياسه العليا للدوله من القطاع العام الى القطاع الخاص فالدولة .
- لا تعتبر الخصصه غايه بحد ذاتها وانما هي وسيله او اداة لتفعيل برنامج اصلاح اقتصادي شامل .
- الخصصه يجب ان تواكبها تغيرات جذريه لمفهومه مسؤليه الدوله .

● للخصخصة منظورين :

١-اقتصادي : تهدف الى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة و انتاجيه عاليه .

٢-السياسي : يختزل دور للدولة ليقتصر على مجالات اساسيه .

● التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق ليكون بمثابة نقله اقتصاديه واجتماعيه وسياسيه كبيره .

■ الخصخصة : نقل الملكية العامه او اسناد ادارته الى القطاع الخاص .وتوصف بانها ظاهره عالميه .

- تاخذ اسلوبين ١/بيع اصول من الدولة للقطاع الخاص . ٢- توقف الدولة عن تقديم خدمات وبتسندتها لقطاع الخاص بالنيابه.

■ التخاصيه : تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام الى شركات تدار على اساس تجاريه او بيع الاسهم المملوكه للحكومه الى القطاع

الخاص . وتعني الانتفاع وتقليل القيود وتخفيض حجم دور القطاع الحكومي .

■ يقوم مفهوم التخاصيه على عدة مبادئ تتمثل في:

١-ان يترك الامر لقوى السوق من حيث العرض والطلب دون تدخل الدولة .

٢-ان تعمل اؤسسات القطاع الخاص في مزاولة الانشطة التجاريه دون اي دور رقابي للقطاع العام وخروج الحكومه من النشاطات .

■ اسباب الاهتمام بالتخاصيه :

١-الاسباب السياسيه : التاكيد على حرية الفرد والرغبة في تحسين المستوى المعيشي .

٢-تحسين الانتاجيه وزيادة الفرص الاستثماريه : باعتبار القطاع الخاص يملك قدرات ومهارات ومرونة اكثر من تحسين الانتاجيه .

٣-اسباب ماليه : تؤدي الى توفير فائض في خزينة الدولة وتقليل الاعتماد على مصادر ماليه خارجيه (تخفيض العجز في الميزانيه).

٤-اسباب اداريه : يؤدي الى ضرورة تبني اسس علميه في اختيار الافراد العاملين .

■ اهداف التخاصيه :

● اولاه اهداف اقتصاديه :

١-زيادة وتحسين الانتاجيه .

٢-العمل على اعادة تحديد دور الدولة في النشاطات .

٣-تخفيض الاعباء الماليه وتقليل المديونية

٤-المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنوميه .

٥-زيادة حجم الملكية الخاصه

● ثانيا : الاهداف الاجتماعيه :

١-تحقيق الرفاء العام .

٢-العمل على اعادة توزيع الدخول وتحقيق العدالة الاجتماعيه .

■ اساليب تحقيق التخاصيه :

١-عقود الادارة : التخلي عن ادارة بعض المؤسسات الى القطاع الخاص لادارتها دون التخلي عن الملكية . (مناسب للدول الناميه).

٢-عقود التاجير : عبارة عن اعداد العقود الى تشجيع المستثمرين للعمل على اسغلال الموارد المتوفره في القطاع العام مقابل دفع

رسوم محدده ، ويتحمل المستثمر كل ما يحيط بهذه العمليه من مخاطرة .

٣-عقود الامتياز : يتلزم القطاع الخاص بتقديم خدمة معينه مقابل مبلغ ثابت تدفعه الحكومه بشرط تخفيض الاعباء عن الحكومه.

٤-تاسيس شركات شبه حكوميه : تتم ادارة هذه الشركات بواسطة مجالس اداريه مع بقاء الملكية للحكومه .

٥-البيع للقطاع الخاص : تقوم بعض الحكومات ببيع بعض مؤسساتها بالكامل الى القطاع الخاص . ويتخذ عدة اشكال منها :

أ-العطاءات : دعوة جهات معينه من القطاع الخاص للشراء عن طريق تقديم العروض .

ب-البيع من خلال الزاد : يعتمد على عرض المؤسسة التي ترغب الحكومه بتحويلها للقطاع الخاص بالمزاد العلني .

ج-البيع من خلال سوق راس المال : يعتمد نجاحه على وجود اسواق ماليه كبيره ، يساعد على رفع كفاءة المؤسسة نتيجة لاعطاء

العاملين فرصه لتملك جزء من اسهم هذه المؤسسة .

٦-مقايضة الديون : يعتمد على مقايضة جزء من الديون الخارجة او الداخلة للدولة بالمساهمة في امتلاك جزء من اسهم المؤسسة.

٧-اعادة ملكية شركات القطاع العام الى الخاص .

٨-انشاء شركات مساهمة عامة : تحويل المؤسسات العامة ذات الاستقلالية الى شركات مساهمة عامه تمتلك الحكومه كامل اسمها .

٩-اسلوب التصفيه : تتم التصفيه بعد توفر عدة شروط :

أ-تدني وتدهور الوضع المالي ، ب-ثبات عدم وجود جدوى اقتصاديه للاستمرار ج-عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف والنجاح

■ **شروط نجاح عملية التخاصيه :**

١-ضرورة توفر الادارة السياسيه الواعيه والقادرة على القيام بعملية التحديد بوضوح لابعاد ومجالات عملية التخاصيه .

٢-وضع برامج ومنهجه فاعله وواضحه تتميز بالموضوعيه والحياديه .

٣-العمل على اعادة هيكله الصناعات العتمده بصورة شامله .

٤-ضرورة العمل على تحقيق الاستقرار في العمله المحليه .

٥-العمل على اعداد الية تنظيميه واشرافيه تضمن سلامة وصحة السوق التنافسيه .

انتهاء بحمد الله وفضله ...