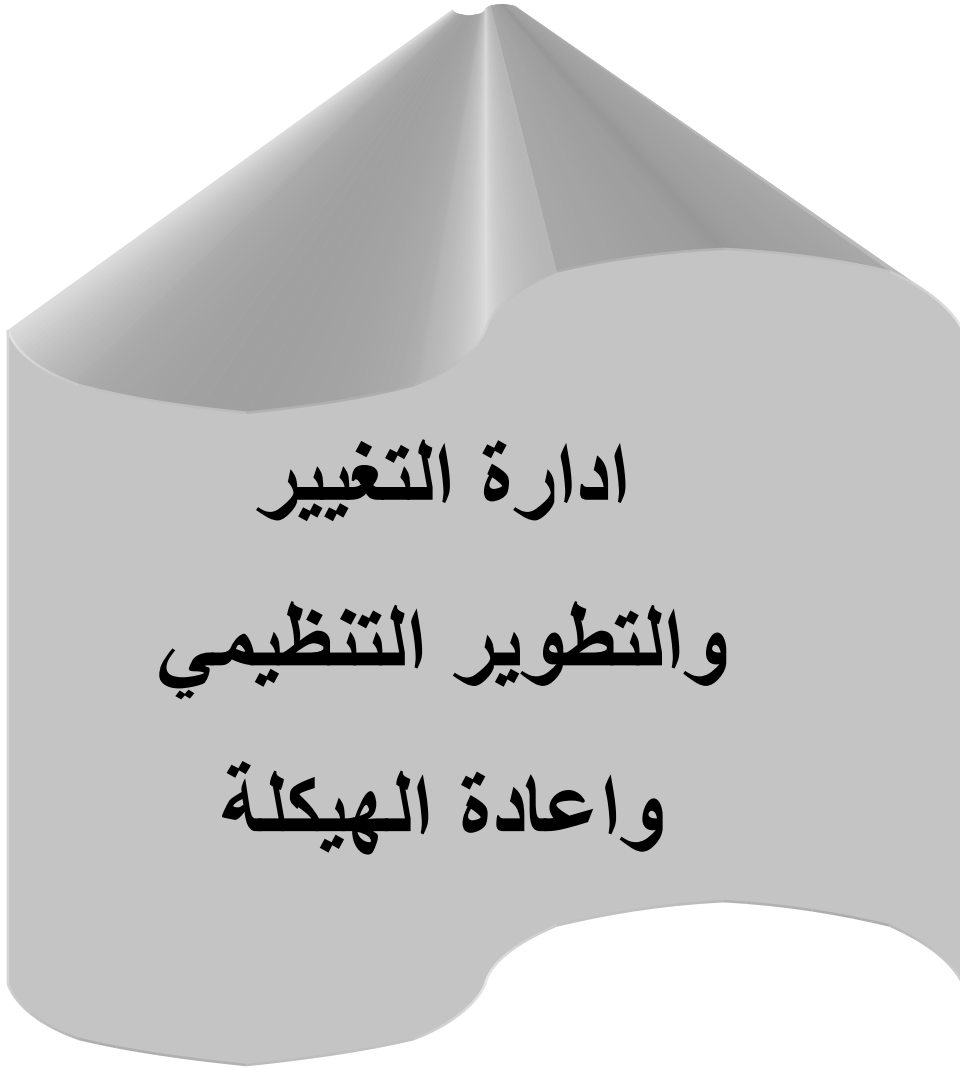




رئاسة مجلس الوزراء
الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
قطاع التدريب
مركز اعداد القاده للقطاع الحكومى

=====



مناصر الموضوع :

أولاً : إدارة التغيير ويشمل :

- مفهوم إدارة التغيير
- مجالات التغيير
- أنواع التغيير
- أسباب التغيير
- أهداف التغيير
- القوي البيئية المؤثرة في عملية التغيير
- خطوات عملية التغيير

ثانياً : التطوير التنظيمي :

ويشمل ما يلي :

- ماهية التطوير التنظيمي
- مفهوم التطوير التنظيمي
- الأسباب التي تدفع الي التطوير التنظيمي

ثالثاً : اعادة الهيكلة ويشمل :

- الهيكل التنظيمي للمنظمة
- تطوير الهيكل التنظيمي

أولاً : إدارة التغيير :

مقدمة

- التغيير هو شيء يحدث بصورة طبيعية وتلقائية ويحدث في كل لحظة نتيجة لأسباب ومثيرات خارج سيطرة الفرد أو المنظمة مثل التغيرات في التضاريس والأسواق والعلاقات بين الأفراد في حين أن التغيير المخطط هو الانتقال من وضع قائم بالفعل إلي وضع منشود لتحقيق أهداف محددة .

مفهوم إدارة التغيير :

• تعني إدارة التغيير التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلي وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشاركة بين القيادة والعاملين بالمنظمة .

مجالات التغيير :

• يشمل التغيير جميع المجالات تقريبا علي سبيل المثال فالتغيير يمثل مطلب أساس لما يلي :

- القيم
- الأفكار
- العادات
- قدرات الأفراد
- أساليب العمل
- نظم ولوائح العمل
- التكنولوجيا

أنواع التغيير :

- يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وانواعه فهناك عدة أنواع من التغيير من حيث :

١- النطاق : تغيير كلي - تغيير جزئي

٢- المضمون : تغيير مادي - تغيير معنوي

أسباب التغيير :

تنقسم أسباب التغيير إلى :

- أسباب خارجية :

- الثورة التكنولوجية
- انتشار وتطوير وسائل الاتصالات
- القيم والمفاهيم الإدارية الحديثة
- تغير النظم السياسية والاقتصادية
- تغير النظم الثقافية والاجتماعية .

- أسباب داخلية :

- تغيير قيادات المنظمة
- تغيير هيكل التمويل
- انخفاض رضا العملاء
- بطء الإجراءات
- تغيير نظم ولوائح العمل

أهداف التغيير :

- يهدف التغيير إلى تحقيق ما يلي :

- زيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة
- ضمان البقاء والنمو والاستمرار
- ترسيخ قيم المشاركة وروح الفريق
- تحسين مستوي الخدمة
- زيادة رضا العملاء .

التأثير البيئية المؤثرة في عملية التغيير :

- يوجد العديد من المؤثرات المرتبطة بالتغيير من بيئة سياسية وبيئية اجتماعية وبيئة ثقافية وبيئة اقتصادية وتكنولوجية . . . الخ والتي تمثل قوة مؤثرة في اتجاهات وسلوكيات ودوافع الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم وكذلك في العلاقات والاتصالات التي بين جماعات العمل .

خطوات عملية التغيير :

- التهيئة والاستعداد النفسي
- اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي
- الحصول علي دعم وتأييد وموافقة الإدارة العليا
- إدارة مقاومة التغيير
- تنفيذ ودعم ومتابعة التغيير
- مع ملاحظة أن هذه الخطوات ليس بالضرورة متتابعة بل قد تكون في معظم الاحيان متوازية أو متداخلة مع بعضها البعض لتحقيق منظومة متكاملة لعملية التغيير .

وسوف نتناول هنا كل خطوة بإيجاز :

1- التهيئة والإعداد النفسي حيث يتم هذا من خلال :

- وضع إطار عام مبدئي للتغيير
- تقييم جوانب القوة والجوانب التي تحتاج الي تطوير
- الاستعداد الذهني والفكري للتغيير .

وتشمل عملية التهيئة والإعداد النفسي :

أولا : تهيئة والإعداد النفسي لقائد التغيير :

- ويكون الهدف من هذه الخطوة أن يبدأ قائد التغيير في تحديد مدي استعداده لعملية التغيير واكتشاف مهاراته وقدراته علي خلق قادة آخرون لدفع عملية التغيير .

ثانيا : التهيئة والإعداد النفسي للعاملين :

- تكون عن طريق خلق حالة من عدم الرضا بين العاملين عن الوضع الحالي .
- تحفيز العاملين وتشجيعهم علي الاشتراك بإيجابية في التغيير .

٢- اختيار وبناء فرق العمل :

- وذلك من خلال إعداد فرق عمل تتميز بمصداقية التأثير علي العاملين علي مستوي المنظمة خلال عملية التغيير نفسه .
- وتتم عملية اختيار وبناء فرق العمل بخمسة مراحل : التكوين - الصراع - التعاون - الأداء - الإنهاء .

٣- الحصول علي دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا :

- الإدارة العليا هي من تقوم بقيادة التغيير ولن تنجح عملية التغيير بدون إقناعها وفي هذه الحالة لابد من معرفة أسباب الرفض لمواجهتها وعلاجها - ويتحقق ذلك من خلال خلق قنوات اتصالات فعالة تتيح تبادل المعلومات والأفكار بأكبر قدر من الدقة والوضوح .

٤- إدارة مقاومة التغيير :

- ومقاومة التغيير هي عدم القدرة علي قبول التغيير أو وجود رد فعل سلبي يؤثر علي عملية تحقيق الأهداف أو يفوق عملية التكيف مع التغيير وتشمل أشكال المقاومة ما يلي :
- صراعات داخل العمل
- معارضة
- عدم تفاعل
- حجب المعلومات
- كثرة الجدل
- كثرة الغياب والانقطاع عن العمل

استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير:

- التواصل مع العاملين لإقناعهم بعملية التغيير وأثارها الايجابية
- اشراكهم في عملية التغيير وخلق ادوار جديدة لهم في إحداث عملية التغيير .
- العمل من خلال القادة غير الرسميين والذين لهم قوة تأثير علي الأفراد
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير .
- الإثابة والتحفيز أولا بأول وفقا لما يتحقق من خطط التغيير .

5- تنفيذ ومتابعة وتدعيم عملية التغيير :

- وفي هذه الخطوة يجب علي قادة التغيير تحقيق الأهداف التالية :

- السعي لتنفيذ وإنجاز الأهداف الكبرى
- استخدام الأفراد المناسبين للحفاظ علي قوة الدفع واستمرار التغيير .
- التأكد من أن التغيير الذي تم كان واسع النطاق وفعال .
- استمرار دعم الانخراط في التغيير ومساندة القادة له .
- وضع إطار عمل للتطوير التنظيمي الشامل

التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة

=====

التطوير التنظيمي :

هو عملية مخططة ومنظمة لتغيير ثقافة وأنظمة وسلوك المنظمة وذلك لزيادة فاعليتها في حل مشكلاتها من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- ١- معاونة التنظيم كنظام اجتماعي علي التخلص من التعقيدات الإدارية والاجراءات الجامدة التي تعوق اتخاذ القرارات الفعالة .
 - ٢- معاونة التنظيم علي تحديد أهداف عالية للأداء وتحقيقها وفقا لمعايير ومستويات مقررّة .
 - ٣- جعل الادارة أكثر قدرة علي التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة .
 - ٤- تقوية عزيمّة أعضاء التنظيم لمواجهة وحل صراعاتهم بطريقة سليمة .
 - ٥- إطلاق الطاقات لتحقيق انجازات فعالة .
 - ٦- الإسهام في تغيير ثقافة التنظيم بمعاونة علي استبدال الاساليب التطبيقية البالية بأساليب ادارية أكثر فاعلية .
 - ٧- مواجهة التغيرات المستمرة والتي تشمل التحرك من حالة حاضرة الي حالة انتقالية حتي تصل إلي الحالة المنشودة في المستقبل .
- (يوجد حقيقة أساسية وهي لا يوجد ثبات اطلاقا في عالم الادارة والمنظمات) فكل شيء يتغير .
 - المعدات تتغير : حيث يجب تحديثها وتجديدها .
 - الأفراد تتغير : ليس فقط من خلال دوران العمل ولكن حتي الأفراد المستمرين في العمل يتغيرون في لقاءاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .
 - المجتمع والبيئة المحلية والدولية تتغير . فهناك تكتلات إقتصادية / اتفاقيات تجارة دولية / ثورة اتصالات / تطور هائل في تكنولوجيا الانتاج والمعلومات / منافسة شرسة / اندماجات وظهور / مشروعات عملاقة / تغيرات إقتصادية هيكلية .

- ينتج مما تقدم أن التطوير التنظيمي ليس المقصود به محور واحد وإنما مجموعة من المحاور التي تتزامن معا لتحقيق هدف المنظمة بأعلي كفاءة ليؤثر ذلك بقدر كبير في نجاح عملية الاصلاح الاداري إحدي أركان التنمية الشاملة .
- ولكي يكون الاصلاح الاداري فاعلا وحقيقيا لابد من عمليات التحول من ادارة المنظمات التقليدية في القطاع الحكومي الي المنظمات المعاصرة وذلك من خلال الاستفادة من منظور التطوير التنظيمي الشامل واعادة الهيكلة والذي من شأنهم احداث تغيير متكامل يؤدي الي رفع مستويات الاداء الكلي المتمثل في المحددات التالية :

١- تحسين الخدمة

٢- رفع الجودة

٣- خفض التكلفة

٤- تحسين الاداء الكلي علي المستوي القومي

٥- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

مفهوم التطوير التنظيمي :

هو نشاط طويل المدى ومستمر يستهدف :

- مواجهة المتغيرات المتلاحقة في كافة المجالات
- تحسين قدرة المنظمة علي حل مشكلاتها .
- دفع المنظمة لتجديد نفسها من خلال احداث تطوير شامل .
- التركيز علي زيادة فعالية جماعات العمل .
- وكذا الاهتمام بتنمية المناخ الداخلي للمنظمة بمراعاة التطبيق العملي للعلوم السلوكية

الأسباب التي تدفع الي التطوير التنظيمي :

• تغيرات خارجية

• تغيرات داخلية

التغيرات الخارجية :

- ادارية (تغير في هياكل قوي العمل كان هرمي أصبح مسطح - الاستثمار في الموارد البشرية - التحفيز المعنوي - التفويض والتمكين - نظم العمل)
- تكنولوجية (انفجار علمي - سرعة تقادم المعارف - نظم تكنولوجيا)
- اجتماعية (تغير التركيب الاجتماعي - تغيير العادات والمواقف - اهتزاز القيم الاجتماعية - رؤية جديدة للمرأة ودورها)
- سياسية (اتفاقيات دولية - عولمة - مواقف واتجاهات - السياسة الدولية وتغيراتها)
- اقتصادية (تكتلات اقتصادية - اتفاقيات تجارية - مشاريع عملاقة - منافسة شرسة - جودة عالمية)

التغيرات الداخلية :

- ادارية (اللوائح - القيادة - نظم العمل - تشجيع فرق العمل الاستثمار في الموارد البشرية)
- تكنولوجية (الانفجار العلمي - طرق العمل - التفكير والتحليل الألي)
- اجتماعية (العادات - السلوك - القيم - المناخ الاجتماعي والثقافي - قوانين المرأة والطفل وذوي الاحتياجات الخاصة)
- سياسية : (الاحزاب - القوانين - الحرية الفكرية)
- اقتصادية (السوق - العميل - المنافسة - الجودة الشاملة)

أسباب مقاومة التغيير والتطوير :

- الخوف من تحقيق الخسائر
- الخوف من المجهول وعدم الأمان
- فقد النفوذ
- العناء الشخصي من التغيير والتطوير
- احتمال تحقيق خسائر اجتماعية
- انماط الإدارة العتيقة ترفض التطوير
- **** لكن لازم يحدث التطوير ****

أهداف التطوير التنظيمي :

- تطوير قيادات قادرة علي الابداع الاداري
- تطوير اساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة .
- الوصول للجودة الشاملة
- الوصول لمركز يتنافس برضي العملاء الداخليين
- يوجد لنا مكان في الساحة العالمية بزيادة القدرة علي مواجهة المتغيرات
- رضاء النفس البشرية بزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد المنظمة
- الاستخدام الامثل للموارد البشرية .

محاور التطوير التنظيمي :

١ - المستفيد من التطوير

٢ - المستهدف من التطوير

المحور الأول : المستفيد من التطوير

• الفرد - المنظمة - المجتمع

المحور الثاني : المستهدف من التطوير (وهو خطوات التطوير التنظيمي)

• تطوير أسلوب التفكير

• تطوير نظم العمل

• تطوير هيكلية

• تطوير سلوكي في الأفعال والتفاعلات

١- تطوير أسلوب التفكير :

- يتسم بالمرونة ويعتمد علي التقنيات الحديثة وذلك بإتساع الفكر في الثقافة في كافة المجالات وليس في مجال العمل فقط سينعكس ذلك علي أسلوب التفكير ويحوّله من تفكير نمطي أو تقليدي إلي تفكير ابتكاري وابداعي وهذا هو أسلوب التفكير الحديث المطلوب في عملية التطوير .

٢- تطوير نظم العمل :

- إعادة النظر في اللوائح والقوانين والكتب الدورية والنشرات .
- إعادة النظر في إجراءات العمل .
- تبسيط الإجراءات في ضوء التقنيات الحديثة .
- استخدام نظام النماذج المطورة .
- ادخال نظم الحاسبات الالية والبرامج الحديثة التي تخدم العمل .
- استخدام نظام الانترنت والانترانت (لربط العمل الخارجي والداخلي بسهولة وبسرعة وجودة عالية)

ملحوظة :

مع مراعاة أن هذا التطوير لا يكون للعمل الفني فقط وإنما للإداري والمكتبي و (. . .)

٣- تطوير سلوكي في الافعال والتفاعلات :

- التدريب علي ثقافة الحوار والاختلاف .
- التدريب علي قبول الاخر واحترامه مهما كان مركزه أو ثقافته أو
- تنمية روح الولاء والانتماء
- التدريب في التعلم أن روح الفريق في العمل هو الاساس .
- التدريب علي تحسين المهارات والتنمية الادارية .

٤- تطوير هيكلية :

- المقصود بالتطوير الهيكلية اعادة النظر في كل من :-

• ١/٤ الهيكل التنظيمي للمنظمة

• ٢/٤ اللائحة الداخلية لها .

١/٤ الهيكل التنظيمي للمنظمة :

• اعادة النظر فيه نظرا أنه المعبر عن الهدف المنوط به وذلك طبقا .

• لقرار انشائه وعلي أن يكون في ضوء المبررات التالية :

١- لمقابلة التغيرات التي تواجه المنظمة

٢- تعديل في هدف المنظمة

٣- وجود عيوب تنظيمية قائمة تؤثر علي كفاءة الهيكل وبالتالي علي تحقيق الهدف

• وبمراعاة أن يكون التطوير انعكاسا للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومتناسب مع :

١- تغير الهدف - تعديل في الاحتياجات - العيوب التنظيمية الموجودة - عبء

العمل وحججه - التغير في طرق العمل .

٢- أن يستهدف اعادة التنظيم اساسا الاهتمام بوحدات التنفيذ سواء (انتاج أو

خدمات) باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلا وليس

لمجرد خلق المناصب الرئاسية .

٣- مضي فترة زمنية معينة علي الهيكل القائم لا تقل عن ٣ سنوات وذلك حتي يمكن

الحكم علي مدي كفاءة وفاعلية التنظيم الحالي وإن كان للضرورة القصوي قبل

ثلاث سنوات وذلك لمواجهة التفعيل في الشكل القانوني للمنظمة وفقا للسياسة

العامة للدولة .

يستند التطوير في الهيكل التنظيمي الي :

- ١- تغيير الاساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي .
- ٢- اعادة النظر في الاختصاصات العامة والفرعية .
- ٣- اعادة تصميم الوظائف
- ٤- اعادة صياغة بطاقات الوصف
- ٥- تغيير طريقة الاداء بمعنى التحول من اسلوب خطوط الانتاج الي اسلوب الاداء من خلال جماعات العمل .
- ٦- تغيير هيكل القوي داخل المنظمة بمعنى التحول من اسلوب المركزية الي اسلوب اللامركزية .

٢/٤ اعادة النظر في اللانحة الداخلية للمنظمة :

- من حيث الرعاية الصحية / المعنوية / الاجتماعية للعاملين بجانب اعادة النظر في نظام الاتابة (الحوافز/المكافآت) وربطها بالاداء لتكون دافع معنوي ومادي للداخل (بمعنى اعادة النظر في تقديم الاهتمام الكامل بشؤون العامل نظرا انه المسؤول الأول والاخير عن نجاح عملية التطوير)

التطوير الهيكلي (الهيكل التنظيمي واللائحة الداخلية) بهدف

- الوصول بهيكل فاعل بتحقيق الهدف إلي منوط بالمنظمة بأعلى كفاءة .
- تحديد الأولويات في الوحدات الادارية الواحدة تحتاج للتطوير .
- تحسين كفاءة الاداء .
- الاستثمار الجيد والفعال للموارد البشرية .

خلاصة :

التطوير التنظيمي واعادة الهيكلة ضرورة لمواجهة :

- التحديات المختلفة للمنظمة .
 - المتغيرات المتلاحقة .
 - لمواكبة تكنولوجيا العصر
 - للوصول لطرق ابداعية لحل مشاكل
 - للوجود في الساحة الاقليمية والدولية بنجاح
 - للاستفادة والاستثمار الجيد للموارد البشرية
- واخيرا للتمتع بمميزات الجودة الشاملة وما يعود منها بالنفع للفرد والمنظمة والمجتمع .