

المستوى: السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم و ت م ب

الإجابة النموذجية لإمتحان السداسي الثالث في مادة إدارة التغيير التنظيمي

السؤال الأول: (7 ن)

المجال البشري يعتبر أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة ، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات و سلوكيات العاملين ، كون أن كل منظمة تسعى دوما للرفع من إنتاجيتها من خلال الاهتمام بتكوين عمالها و تطوير وسائلهم ، إن الأفراد يمتلكون أحاسيس و مشاعر و ردود أفعال حول مختلف المواقف.

- يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين هامين :

1- التغيير المادي للأفراد : وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم ، وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل و ذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء و كل المظاهر التي قد تجعل التأثير في 'نتاجية المؤسسة ، وتحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

2- التغيير النوعي للأفراد : يركز هذا النوع على المحافظة على العمال ، مع زيادة قدراتهم و مهاراتهم في العمل ، وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب ، ويتم هذا النوع بالإنسانية و مراعاة مطالب العمال و الاهتمام بهم و تحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود .

- أشار باحثون آخرون أن التغيير في الموارد البشرية ، قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة هي :

1- المهارات و الأداء : وذلك من خلال الطرق التالية :

- الإحلال : و ذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين ، وإستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة و إنضباط ، غير أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في ظل الأما الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية .

- التحديث التدريجي للموظفين : وذلك من خلال وضع شروط و معايير جديدة لإستقطاب وإنتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات للوقوف على مستوى العمال الجدد.

- التكوين : و ذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة .

2- الإتجاهات و الإدراك والسلوكيات : و يطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية بالتنمية الإدارية ، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه إتجاهات و مستويات إدراكية و سلوكيات الأفراد من إختلاف و صعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها .

3- الثقافة التنظيمية : يتأثر تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة بالمحيط الخارجي الخاص .

السؤال الثاني: (6 ن)

حسب kurt Leven في مرحلة إحداث التغيير يتم عبر عدة خطوات نوجزها على النحو التالي :

أ- إختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير : مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى ، يتم إختيار هذا الفريق من داخل المنظمة أو عن طريق الإستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة أو الجمع بينهما .

ب- التشخيص السليم : و يقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة مع تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية و فرص تهديدات البيئة الخارجية .

ج- تحديد أهداف عملية التغيير : عملية التغيير هادفة و عليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد و توصيف أهداف هذه العملية بدقة و وضوح.

د- تحديد مجالات و أو لويات التغيير : هيكلية ، بشرية ، تكنولوجية....

هـ- إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون شاملة و قد تكون مرحلية.

و- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير :الميزانية تبين المبالغ المطلوبة لعملية التغيير ، وتختلف حسب المجال المستهدف للتغيير.

ن- إختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير : ويتعلق بحسن إختيار التوقيت المناسب.

ي- التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير : بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير يتم الإنتقال من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق.

السؤال الثالث: (7 ن)

يمكن التركيز على متى يستخدم كل أسلوب مزاياه و عيوبه على النحو التالي :

- أسلوب المشاركة : يستخدم عندما لا تتوفر لمخطط التغيير كافة المعلومات اللازمة لبرنامج التغيير ، كما يستخدم في حالة وجود مقاومة شديدة من طرف العمال .

مزاياه: إلزام المشاركين في التغيير بتنفيذ ما قرروه ، ويتم إدراج أو تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يمتلكونها في خطة التغيير.

عيوبه : يمكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا قام المشاركون بتخطيط التغيير لا يتلاءم مع حاجة المنظمة ، تضيق الوقت خاصة عندما لا تتلاءم القرارات المتخذة مع التغيير.

- أسلوب التسهيل و الدعم(التدريب) : يستخدم عندما يخشى الأفراد الذين يمسهم التغيير عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .

مزاياه :أسلوب فعال في دفع عملية التغيير و الإنخراط فيه .

عيوبه : يتطلب وقت طويلا ، وهو مكلف للغاية .