

محتوى مادة إدارة التغيير

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣هـ

دكتور المادة / د. يحضيه سملالي

كتاب المقرر : إدارة التغيير ، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين

تأليف : خضر الطيطي ، دار حامد ، عمان / الأردن ، ٢٠١١م

إعداد أخوكم

B13
بندر السيف

المحاضرة الاولى ١- ماهية التغيير وإدارة التغيير

١. مفهوم التغيير

- ❖ غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه .
- ❖ يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع آخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة .
- ❖ عرف French التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل .
- ❖ عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق .

٢. مفهوم التغيير التنظيمي

- ❖ التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية .
- ❖ التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .

٣. مفهوم إدارة التغيير



- ❖ عرف Ricardo ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .



- ❖ يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية .

- ❖ ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

- ❖ يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها .
- ❖ عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .
- ❖ ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات .

٤ . اهداف التغيير

- ١) زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- ٢) زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف .
- ٣) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب .
- ٤) تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي .
- ٥) الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- ٦) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .
- ٧) تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
- ٨) تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .

٥ . خصائص التغيير

- أ- التغيير امر حتمي لا مفر منه .
- ب- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف .
- ت- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه .
- ث- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة .

أنتهت المحاضرة

المحاضرة الثانية

حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له ، ومن اهم تلك الثورات ما يلي :

١. ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا ٥٠ % من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهرا .
٢. ثورة الاقتصاد : والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة .
٣. الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات .
٤. ثورة العولمة : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية .
٥. الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية .

اسباب التغيير في المنظمة

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

١. الاسباب الاقتصادية : العولمة الاقتصادية ، المشكلات الاقتصادية ، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق .
٢. الاسباب التكنولوجية : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتحول التكنولوجيا فائقة الدقة .
٣. الاسباب الاجتماعية : النزاعات ، الافات الاجتماعية .

كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها :

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها .
٢. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها .
٣. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة .
٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم .
٥. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم .

٦. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود .
٧. زيادة قيمة المنظمة في السوق .
٨. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج .

كما توجد اربعة اسباب **تفرض التغيير في المنظمات** وتدفع نحوه وهي :

- الازمة** : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير .
- الرؤية** : ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير .
- الفرصة** : ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً افضل .
- التهديد** : التي سيؤثر سلباً على المنظمة ، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة .

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

١. انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة .
٢. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين .
٣. كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات .
٤. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة .
٥. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي .
٦. كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الاعمال المكتتبية .
٧. التأخر في اتخاذ القرارات ، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية .
٨. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين .
٩. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين .
١٠. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية .

اهمية التغيير

١. **اهمية التغيير للموظفين** : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف .
٢. **اهمية التغيير بالنسبة للعملاء** : جودة السلع والخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر .
٣. **اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات** : تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة .

مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة :

١- **مبدأ السلطة من جانب واحد** : يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :

- ❖ اسلوب المرسوم والقرار .
- ❖ اسلوب الاحلال او التبديل .
- ❖ اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي .

٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية :

- ❖ اسلوب القرارات الجماعية .
- ❖ اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية .

٣- مبدأ التفويض : أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما :

- ❖ اسلوب المناقشة الجماعية للحالة .
- ❖ اسلوب التدريب الجماعي .

خصائص ادارة التغيير

١- الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .

٢- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

٣- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

٤- الفعالية : يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

٥- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

٦- الشرعية : يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد .

٧- الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

٨- الرشادة : يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع .

٩- القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

المحاضرة الثالثة

انواع وعناصر التغيير

انواع التغيير الرئيسية

١. التغيير الاستراتيجي

- ❖ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف و فلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين .
- ❖ يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة ، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .
- ❖ يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- ❖ اشار كل Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة .

٢. التغيير الوظيفي

- ❖ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد .
- ❖ يجب على القادة والجهات الادارية والافراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد .

٣. التغيير التطويري

- ❖ هو ابسط انواع التغيير في المنظمات ، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم ، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة . ويقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما :
 ١. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .
 ٢. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .
- ❖ يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة ، او تحسين عمليات التشغيل .
- ❖ يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة .
- ❖ يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار .

٤. التغيير التحويلي

❖ يعد من اعد انواع التغيير ، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها .

❖ يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

- ١) اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد .
- ٢) عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة .
- ٣) تقديم منتجات او خدمات جديدة .



انواع التغيير الاخرى

١. التغيير حسب التخطيط

- ❖ **التغيير المخطط** : هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه .
- ❖ **التغيير غير المخطط او العشوائي** : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة .

٢. التغيير حسب الشمولية

- ❖ **التغيير الشامل** : هو التغيير الذي يشمل كافة او 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 او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين .

٣. التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

- ❖ **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية ، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات .
- ❖ **التغيير الخارجي** : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة .

٤. التغيير حسب الحالة

- ❖ **التغيير المادي والتكنولوجي** : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات .
- ❖ **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة .

٥. التغيير حسب مستويات التغيير

- ❖ التغيير على مستوى المنظمة .
- ❖ التغيير على مستوى اسلوب العمل .
- ❖ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية .
- ❖ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة .

٦. التغيير حسب السرعة

- ❖ التغيير السريع .
- ❖ التغيير التدريجي .

عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

١. الموضوع : الذي يتناوله التغيير .
٢. المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها ، فهو اساس التغيير .
٣. المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير .
٤. المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها .
٥. مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير .

انماط الطرف المغير

١. المغير المتأمل : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ، ويميل الى الاصغاء ، ومشاركة الافكار مع الاخرين ، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير .
٢. المغير العقلاني : يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ، ويلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم ، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة ، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء .
٣. المغير المنفذ : يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء .
٤. المغير المادي : عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه ، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ .

أنتهت المحاضرة