

- **التغيير** : عملية التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب خلال فترة زمنية محددة وباساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينه.
- **فرنش** : جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعاله لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي.
- **بينز** : الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفه لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.
- **التغيير التنظيمي** : عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداهليخ والخارجية.
- **التغيير التنظيمي** : هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة واستحداث اوضاع جديدة.
- **ريكاردو التغيير التنظيمي** : عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- **توشمان التغيير التنظيمي** : الانتقال بالمنشاه من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقاله.
- **ادارة التغيير** : سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفه لتحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- **جويسون ادارة التغيير** : الجهود الهادفه لزيادة فاعليه المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للافراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- **بينز ادارة التغيير** : عملية تستهدف الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي فرضها التغييرات الهائله في البيئة الاجتماعيه والثقافيه والاقتصادية.
- **ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقه وتنسيق للوصول لاهداف المنشودة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة.**
- **اهداف التغيير** : زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة، زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من اجل انجاز الاهداف، مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاحداث التغيير، الكشف عن الصراع وادرته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد والمجموعات، تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف بدل الادارة التقليدية، تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة لحل مشكلاتها.
- **خصائص التغيير** : التغيير امر حتمي لامفر منه، التغيير حركة تفاعلية تفقز بالمنظمات من الوضع الحالي نحو وضع مستهدف، التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه، التغيير عملية شاملة لكل المنظمة التغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

=====

- **ثورة المعرفة والمعلومات** : تفرض على المنظمة استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهر.
- **ثورة الاقتصاد** : تحول الاقتصاد الى قطاع الخدمات وزيادة الارتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول.
- **ثورة العولمة** : ادت الى زوال الحواجز الزمانيه والمكانية تتاثر بسرعته بكل التحولات الاقتصادية والثقافية والسياسيه والاعلامية.
- **الثورة البيئية** : زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

- اسباب التغيير في المنظمة :

- **اسباب عامة تتصل بالبيئة الخارجية: 1- الاسباب الاقتصادية** (العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي للعالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، ظروف تغيير السوق.
- **2- الاسباب التكنولوجية** : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول لتكنولوجيا فائقة الدقه.
- **3- اسباب اجتماعيه** : النزاعات والافات الاجتماعيه.

- **أسباب خاصه للتغيير** : عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بان التغيير حقيقه لا بد منها، الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والعاملين، تحسين جودة الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع المعايير العالمية والعمل على ابتكار معايير جديدة، العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم، الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم، الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي

- الحدود، زيادة قيمة المنظمة في السوق، مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والانتاج.
- أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفعه نحوه:** (الازمة: تزيد الشعور والادراك بضرورة التغيير، الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير، الفرصة: التنبؤ بان التغيير يفتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضع افضل، التهديد: يؤثر سلبا على المنظمة الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة)
- مؤشرات الحاجة للتغيير في المنظمة:** انخفاض الارباح وعدم القدرة على المنافسه، انخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة التسرب والاستقالات خاصة لاكفاءات، كثرة شكاوي العملاء والعاملين، كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي، كثرة اللجان والاجتماعات وارتفاع حجم الاعمال المكتنبيه، التأخر في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعه، المركزية وانعدام التفويض، الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين، الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية)
- اهمية التغيير: للموظفين:** الابداع والتطوير والثقة بالنفس وتحقيق الاهداف، للعملاء: جودة السلع والخدمات اسعار اقل اشباع اكثر، للمنظمات: تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعليه خدمة العملاء جودة الاداء تحقيق الاهداف.

=====

- مبادئ التغيير:

- اقترح 1- greener مبدأ السلطة الواحد:** يعتمد على القوة الرسمية الوظيفية (اسلوب المرسوم والقرار، اسلوب الاحلال والتبديل، اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي).
- 2- مبدأ مشاركة المرؤوسين:** لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير (اسلوب القرارات الجماعية، اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية)
- 3- مبدأ التفويض:** تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج وخطة التغيير في كل المراحل (اسلوب المناقشة الجماعية للحالة، اسلوب التدريب الجماعي)
- خصائص ادارة التغيير: 1- الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه لغاية معلومة وموافق عليها ومقبوله من قوى التغيير)
- 2- الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ويتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية:** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفعالية:** يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.
- 5- المشاركة:** هو التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعيه للقوى والاطراف التي تتاثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- الشرعية:** ان يتم التغيير في اطار الشرعيه القانونية والاخلاقية في ان واحد.
- 7- الاصلاح:** يجب ان تسعى نحو اصلاح ماهو قائم من عيوب ومعالجة ماهو موجود من اختلالات النظمة.
- 8- الرشادة:** يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد.
- 9- القدرة على التطوير والابتكار:** العمل على ايجاد قدرات تطويريه افضل مما هو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث:** ان ادارة التغيير لا تتكيف مع الاحداث فقط ولكنها تتوافق وتتكيف معها ايضا.

=====

- انواع التغيير الرئيسية:

- 1- التغيير الاستراتيجي:** يرتبط بالقضايا الاستراتيجية ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار وقيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والامكانات والثقافة والانظمة الساندة.**
- يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخليه والخارجية بالمنظمة.**
- اشار كل من Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والاهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.**
- 2- التغيير الوظيفي:** يرتبط بالانظمة الجديدة والاجراءات 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 بلاطرق والاساليب الفنية والادارية التي يتغير بها الافراد.**

3- التغيير التطويري: أبسط انواع التغيير حيث يتم وصف الوضع الجديد بانه تحسين وتطوير للوضع القديم ولايشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.

1- **الفرضيات التي يقوم عليها التغيير التطويري:** لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير 2- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

-يهدف التغيير التطويري الي مسايرة الظروف المحيطة وتحسين 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 عالمدير تحفيز الموظفين عالمشاركة وابداء الرأي وطرح الافكار.

4- **التغيير التحويلي:** اعقد انواع التغيير يحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكله يجب معالجتها او فرصه يجب اغتنامها.

-يندرج ضمن هذا النوع: اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد،عملية التنظيم واعادة هيكله المنظمة،تقديم منتجات او خدمات جديدة.

-أنواع التغيير الأخرى:

1- **التغيير المخطط:** اجراء اداري يهدف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

-**التغيير غير المخطط العشوائي:** عملية تقوم فيها المنظمة باجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما يسفر عن نتائج غير محسوبة.

2- **التغيير حسب الشمولية:**

-**التغيير الشامل:** هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجواني والمجالات.

-**التغيير الجزئي:** الذي يقتصر على جانب واحد ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير مثلا تغيير الآلات والاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وتدريب العاملين.

3- **التغيير حسب مصدر القوة الدافعه:**

-**التغيير الداخلي:** التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لاسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية يؤدي الى تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.

-**التغيير الخارجي:** هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة.

4- **التغيير حسب الحالة:**

-**التغيير المادي والتكنولوجي:** مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالالات والتجهيزات.

-**التغيير المعنوي:** مرتبط بالبيئة الاجتماعية والانسانية بالمنظمة.

5- **التغيير حسب مستويات التغيير:**

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

6- **التغيير حسب السرعة:**

-التغيير السريع - التغيير التدريجي.

- **عناصر التغيير:** 1- **الموضوع:** الذي يتناوله التغيير 2- **المغير:** الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ بممارستها وقيادتها هو اساس التغيير، 3- **المحايد:** الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير، 4- **المقاوم:** الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لافسائها او تاخيرها او تشويهها، 5- **مقاومة المقاومة:** الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

-**انماط الطرف المغير:** 1- **المغير المتأمل:** الذي يبحث عن المعنى في التغيير ويميل الى الاصغاء ومشاركة الافكار ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار 2- **المغير العقلاني:** يبحث عن الحقائق في عملية التغيير يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل اراهم يشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء

3- **المغير المنفذ:** يربط مايعرض عليه من افكار وعالم الواقع ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء، 4- **المغير المادي:** يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه وكما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

-مجالات التغيير :

1- المجال التكنولوجي : يتضمن التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والالات والحوسبة الالكترونية والاتمة، لان المنظمات تحتاج الى نظم معلومات ادارية تربط الافراد في مختلف المستويات التنظيمية والجغرافية.
-تستخدم المنظمات حواسيب ذات صفات عالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الخارجيه والداخلية.

2- المجال التنظيمي - : ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلي للمنظمة واقسامها – يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات – يشمل التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى نظيم عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

3- المجال الانساني - : يتضمن تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم وداووفهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.

-الاعتماد على مفاهيم التطوير في تغيير الافراد او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.

-يركز مجال تغيير الافراد على :

-تغيير قدرة الفرد : التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالاتمكار والمواهب والابداعات

-تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتاديبته يشكل افضل.

3-مجال طرق العمل - : تغيير اساليب العمل وطرق ادائه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية او من الناحية النوعية او كليهما – طرح اعمال وانشطة جديدة او دمج بعضها والغائها.

-الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير : 1- وجود ضغط للتغيير 2- تحديد المشكلة والتعرف عليها 3- ابتكار الحلول والالتزام بها 4- استمرارية مجال التغيير.

-العناصر المساعدة على التغيير - : تحديد الهدف من التغيير – التجديد المستمر للتنظيم – الاهتمام بالبعد الانساني – استخدام مفهوم النظم – تبني استراتيجيات التطوير- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

-أسس التغيير الايجابي - : ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد – ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة – ان يحقق طموحات جديده للمنظمة والعاملين ويزيد حماسهم وتعاونهم- ان ياتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم – ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات – ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

-مداخل التغيير - : عدم قبول الوضع الحالي – التخلي عن الوضع الحالي الواقعي – العمل على احياء المنظمة – الصحة واليقظة والتنبيه – التقدم نحو التغيير.

=====

-القوى الداخلية الدافع للتغيير - : وعي وادراك المديرين للتغيير-زيادة طموحات وحاجات الافراد-نمو المنظمة وتطورها-الرغبة في تحسين وكفاءة وقدرة المنظمة-الرغبة في تكامل المنظمة-التغيير في الادارة العليا.
-وعي وادراك المديرين للتغيير : اهم عنصر من العوامل الداخلية خاصه وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار بمادرة ذاتية.

-زيادة طموحات وحاجات الافراد : يدفع الادارة لتغيير الوضع الحالي الى الافضل.

-نمو المنظمة وتطورها : هو عملية تغيير المنظمة لاهدافها الاستراتيجية واساليبها بغرض النمو لكي تتاقل مع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي.

-الرغبة في تكامل المنظمة : يكون هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

-مؤشرات على مشاكل داخلية للمنظمة: انخفاض الانتاجية-انخفاض اداء الموظفين-الانخفاض الحاد في الحصه السوقيه-تسيب العاملين.

-الاطراف المشاركة بشكل مباشر في التغيير الداخلي : الافراد-الانظمة-العمليات-الهيكل.

-الاطراف المشاركة بشكل مباشر في التغيير الخارجي - : العملاء-المنافسون-البيئة العامة-التكنولوجيا.

-القوى الخارجية الدافع للتغيير -: التغيير في ظروف السوق-ازدياد حدة المنافسة-التطور التكنولوجي-القيم الحديثه في الادارة.
-القيم الحديثه في الادارة -: ارضاء العميل-ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسيه-الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل-الانتاج في اقل وقت-التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك غير المباشرة للغير-الاهتمام بالبحوث والتغيير كاساس التغيير-تشجيع الابتكار والابداع-الاهتمام بالطاقات البشرية-الاهتمام بالقيادة التحولية-استثمار نظم المعلومات والاتصال.

- التغيرات في البيئة القانونية: تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا.
- التغيرات في البيئة الاقتصادية: تغيير اذواق العملاء-نمو الاعمال-تغير الاسعار.
- التغيرات في البيئة الاجتماعية: تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل-تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية-النمو السكاني وتبعاته(توفير الخدمات والمنتجات).
- التغيرات في البيئة التكنولوجية: تطور وسائل الانتاج-انفجار المعلومات.

مرحلة عملية (ادارة) التغيير -:تشخيص مشكلات المنظمة-تحديد الحاجة للتغيير-التخطيط-التنظيم للخطه وتحديد معوقاتها-التنفيذ والمتابعة.

- تشخيص مشكلات المنظمة :في هذه المرحلة تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصه محدده.
- تحديد الحاجة للتغيير :يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخليه او الخارجي.
- تخطيط جهود التغيير :خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه- الاجابة على اسئلة عديدة ويتم اختيار استراتيجيه ونوع واسلوب ومدة التغيير-يتوقف الاختبار على عوامل اساسية للهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقوى البشرية.
- يدرك المدراء الحاجة للتغيير من خلال ملاحظة - :وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية-تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق-وجود فجوة بين الاداء الفعلي والمرغوب.
- اهداف التغيير وشروطها - :ان تكون دقيقه ومحدده ومكتوبة وقابلة للمراجعة-ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والامكانات المتاحة-ان تكون قابلة للقياس كما ونوعا-ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محدده.
- ينبغي الاجابة على الاسئلة :ماهي اهداف المنظمة؟ماهي فرصة التطوير المتاحة؟ماهي التكلفة والزمن والتسهيلات المادية المتاحة؟

- مرحلة تنظيم خطة التغيير -:تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة-تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته-تحديد طبيعة مقاومة التغيير-تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.
- عملية تنفيذ ومتابعة خطة التغيير -:احداث التغيير المرغوب مثل الاهداف والمكونات التنظيمية كالهيكلي التنظيمي والثقافة التنظيمية والنظم والاجراءات الافراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا-متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعه للتغيير-متابعه مدى فاعليه تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

=====

- عملية ادارة التغيير :عملية معقدة تسعى لتحسين بيئة العمل داخل المنظمة.

- جون كوتر :ان التحسينات القصيرة الاجل ترفع من مستوى جهد العاملين.

- نموذج كوتر :يتكون من 8 خطوات لعملية التغيير التنظيمي.

- خطوات نموذج كوتر -:ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير- تطوير رؤية واستراتيجية- توصيل رؤية التغيير- تمكين العاملين من صلاحيات تساعد على التحرك والعمل-تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير-تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :ان عمليه التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل مختلفه.

- اهم سمات التحالف -: اشراك افراد منسجمين فيما بينهم-توفر الثقة المتبادله بين الاعضاء-الاشترك في الهدف من التغيير.
- الرؤية: مهمة لاي تغيير لسبب -:توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود اليه التغيير-تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الاجل القصير-تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

- لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير -:استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحه وتوضيح الامور بكل صراحة-الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحدثات الغير رسمية - تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير -ضرب المثال والقوة من طرف القائد.

- التغييرات المطلوبة يجب ان يشترك فيها جميع الاطراف.

- خطوات اشراك كافة الافراد في التغيير -:الانطلاق من الرؤية لاجاد دافعيه المشاركة لدى الافراد - اعادة هيكله وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية - اتاحة التدريب الكافي للافراد للتخلص من عاداتهم القديمة - الموازنه والتنسيق بين انظمة المعلومات ونظم العاملين - فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي لحلول تخص الافراد.
- للتاكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها - :ان يلمس الموظفون تلك المكاسب - ان تكون نتائج التغيير نتيجة الجهد المبذول من طرف الافراد - ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- التحسينات قصيرة الاجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال - :توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول - التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية تطبيقها في الواقع - التقليل من مقاومة التغيير وتحقيق المكاسب

سيعطي الادارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير- تغيير راي المترددين واقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.
- ترسيخ وتثبيت التغيير حسب كوتر بشكل دائم- :ترجيح وتثبيت التغييرات الثقافيه في نهاية التغيير – الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم –امكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة –ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

- نموذج Lowin - : التغيير المخطط والواعي يتضمن 3 مراحل - :

مرحلة اذابة الجليد –مرحلة ادارة التغيير – مرحلة الاستقرار واعادة التجميد.

- مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة والغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للافراد بما يسمح بايجاد شعور الحاجه لشي جديد وبالتالي ايجاد الدافعيه لدى الفرد للتغيير وايجاد اتجاهات وسلوكيات جديدة.

- مرحلة ادارة التغيير : يتعلم الفرد افكار واساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة(يحذر لوين من التسرع في هذه المرحله مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة للتغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاوم للتغيير).

- مرحلة الاستقرار واعادة التجميد : يتم دمج ماتعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف الى تثبيت التغيير واستقراره.

- توصل lowin الى 7 خطوات لاي عملية تغيير - : تحديد المشكلة- استشارة خبير تطوير تنظيمي- جمع المعلومات وتشخيصها –تعريف المنظمة بنتائج التشخيص –وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها –احداث التغيير المتفق عليه –تقويم النتائج.

- نموذج افانوفيتش : قوى التغيير- الاعتراف بالحاجة للتغيير- تشخيص المشكله- تطوير استراتيجيه بديلة للتغيير- تقرير المحددات المقيدات- اختيار الاستراتيجية المناسبه -التغلب على مقاومة التغيير- التنفيذ والتقويم.

- استراتيجية القوة القسرية - استخدام كافة الاساليب والوسائل لاحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة - التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ويقاوم (استعمال القوة بشكل مباشر ، اللجوء الى المناورة السياسي) - تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة وغير فعالة في الامد البعيد لانها لاتتضمن ولاء الافراد ودعمهم.

- استراتيجية العقلانية الميدانية - تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي - تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير.

- استراتيجية التثقيف والتوعية - تفترض ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير - استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين خاصة مع الافراد الذين يشعرون ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم بالتالي يقاومونه ولايقبلونه.

- استراتيجية التغيير المتدرج - استراتيجية المشاركة الواسعة النطاق - المشاركة المركزة - الاقناع - الاجبار.

- تأثير استراتيجية المتدرج بعوامل - مهارات وقدرات العاملين - رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر - ثقافة المنظمة.

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق - تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للافراد المتأثرين بالمشاركة - يقوم على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير - يقوم على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها - تستخدم في تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه وتحفيز الافراد والرفع من حماسهم.

- استراتيجية المشاركة المركزة - تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة.

- استراتيجية الاقناع في التغيير المتدرج - تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة.

- استراتيجية الاجبار - تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية معها يترك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او انها تاخذ وقت طويل.

- استراتيجية التغيير البنوي - استراتيجية البراعة القيادية - الاقناع - الالزام - الديكتاتوريه.

- استراتيجية البراعة القيادية - تستخدم عندما لاتكون المنظمة في ازمة ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافراد الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول للهدف.

- استراتيجية الاقناع في التغيير البنوي - تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة ومقاومة التغيير منخفضة لايد من القيام بعمل سريع لتخطي الازمة هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين.

- استراتيجية الديكتاتورية - عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية تكون هذه الاستراتيجية هي الانسب لاحداث التغيير واناذا المنظمة (تضر بالروح المعنوية للعاملين).

- استراتيجية الالزام - تستخدم عندما لاتكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير ويوصى باستخدام اسلوب الاجبار لنقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

- =====

- مقاومة التغيير : تعني امتناع الموظفين عن التغيير او عدم امتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة.

- قد تكون المقاومة - ايجابية عندما يكون المقترح سلبي أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة -

سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

- ترتبط مقاومة التغيير بعوامل - نفسية - اجتماعية - ثقافية - تنظيمية - اقتصادية.

- العوامل النفسية : تشمل الشخصية والادراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات.

- العوامل الاجتماعية : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي واثر الجهات وضغط البيئة الخارجيه.

- العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.

- العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل والسلطات والمسؤولية.

- العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب والمكافئات والحوافز المادية.

- السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى التغيير ضار وهدام : يقاوم علنا دون خوف.

- السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى ان التغيير يمثل تهديدا لاستقراره وامنه : يقاوم سرا.

- السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له : احتمال القبول واجازته له.

- السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق لاهداف : يشارك في احداثه ونجاحه.

- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير - دفاع علني - دفاع ضمني - استسلام.

- الدفاع العلني للتغيير : الاضطرابات وتباطؤ النتائج وزيادة الاخطاء والرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

-الدفاع الضمني للتغيير: ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
-الاستسلام للتغيير: يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.
-درجات مقاومة التغيير في المنظمة: الرفض الكامل – عدم المبالاة والاهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف الراي حول نقطة سطحية.

-ردود الافعال على التغيير: -الصدمة – عدم التصديق –الذنب – الاسقاط –التبرير –التكامل –القبول.
-الصدمة: شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .-عدم التصديق: الشعور بعدم الواقعيه .
-الاسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث. -التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام. -التبرير: قيام الفرد بوضع اسباب التغيير – القبول: خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
-أسباب مقاومة التغيير: التغيير غير المدروس وغير المخطط له – عدم وضوح اهداف التغيير – عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير – عدم مشاركة الافراد في التغيير. – عدم توفر الثقة في القائمين على التغيير – عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل – ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات – الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير او من المجهول. – عندما يرتبط التغيير باعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية – السرعة الشديدة في التغيير – عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة – التوقيت السيء للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير – انعدام الاستقرار النفسي – توقع الخسارة والخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة – التخوفات الاقتصادية والقلق الاجتماعي.
-العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير: يفرض التغيير على الافراد والجماعات – التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير – تشكيل راي جماعي ضد التغيير.
-التنظيم غير الرسمي: يكمن دوره في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعتمد على اثاره الشكوك في نوايا الادارة وابرار الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

-المقاومة الجماعية للتغيير: اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.
-استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير: - استراتيجيات التعليم والاتصال – استراتيجيات المشاركة والاندماج – استراتيجيات التسهيل والدعم – استراتيجيات الاستقطاب – استراتيجيات التفاوض والاتفاق – استراتيجيات الاجبار الضاهر او الضمني.

-استراتيجية التعلم والاتصال: تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.
-ايجابيتها: ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير.
-سلبيتها: تتطلب وقت اطول وخاصة عند ارتفاع عدد العاملين المعنيين بالتغيير.
-استراتيجية المشاركة والاندماج: تساعد العاملين او تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ.
-ايجابيتها: الالتزام بتطبيق التغيير.
-سلبيتها: تتطلب وقت طويل.
-استراتيجية التسهيل والدعم: تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطاءهم فترة راحة بعد التغيير.
-سلبيتها: تتطلب وقت اطول وتكلفه كبيرة.
-ايجابيتها: تعد افضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير.
-استراتيجية الاجبار الضمني او الطاهر: (تستخدم لسرعة التغيير ويكون التحالف يمتلك قوة كبيرة) تساعد على اجبار العاملين على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية.
-ايجابيتها: انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.
-سلبيتها: انخفاض الروح المعنوية واستمرار حالة الاستياء لديهم.
-استراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقه عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.
-ايجابيتها: انها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير.
-سلبيتها: مرتفعة التكلفة.

-استراتيجية الاستقطاب: يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

-ايجابيتها: انها سريعة وغير مكلفه.

-سلبيتها: تساهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال.

-ايجابيات مقاومة التغيير - اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثارة بشكل افضل - تساهم في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات - تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير - تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

-العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين استراتيجيات التغيير علاقه تبادلية.

- =====

-الخطوط العملية لبرنامج التغيير الفعال - تحديد طرق واساليب التنفيذ - تحديد زمن بداية ونهاية التغيير - وضع الخطط المفصلة - تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم - تاسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد - صيغ خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه باهداف العاملين - التاكيد من مشاركة غالبية العاملين - تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير - الاستعداد للمقاومة والصراع باسلوب ايجابي - بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

-عوامل نجاح التغيير الفعال - ان يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية - تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب - ان يبداء التغيير من خلال فرق عمل - توضيح اهمية التحديث والتطوير كافضل مدخل للتغيير - جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير - وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم - التاكيد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير والتركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

-عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي - دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولايعارضه - وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والانسانية والفنية - اشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه - شرح وتوضيح دوافع التغيير واسبابه بالنسبة للافراد العاملين - توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين - عدم اغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد - معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية باسلوب علمي - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزها - توفر الموارد البشرية الفنيه المادية الضرورية للتغيير.

-معوقات التغيير - المعوقات الفنية - المعوقات الاقتصادية - المعوقات التنظيمية - المعوقات الفرديه السلوكيه.

-المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والامكانيات والموارد المتاحة.

-المعوقات الاقتصادية: من حيث شح الموارد ونقل المخصصات الموجهه لاحداث التغيير.

-المعوقات التنظيمية: مثل تقادم السياسات الادارية وسوء وسائل الاتصال وضعف الاجراءات.

-المعوقات الفرديه السلوكيه: تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ودرجة الدافعيه ودور التنظيمات غير الرسمية وثقافته التنظيمية السائدة.

- الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير من اهم تلك الادوات: القيادة الادارية- الاتصالات- التحفيز- المشاركة- الادارة بالهدف- فريق العمل.
- القيادة الادارية: اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي (يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى: اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير).
- الاتصالات: تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات.
- التحفيز: يجب التوافق بين رغبات الافراد والحوافز المقدمه.
- المشاركة: تقوم على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
- الادارة بالاهداف: تقوم على مبدا الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمؤسسين والعمل على انجازها خلال فترة محدده.
- فرق العمل: يعد لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والاعتماد عالعمل الجماعي لانجاح التغيير.
- خصائص قيادة التغيير: القدرة على تحديد الاهداف والسياسات- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية- القدرة على احداث التغيير- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة- القدرة عالحركة والابتكار- القدرة عالتنظيم والابداع والتفويض- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه- القدرة عالمتابعه والتقييم الذاتي.
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعيه: من خلال انتهاج المعرفه العلميه في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائيه.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب مهارات عاليه لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة تماشيا مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشريه بالاضافه للقدرة عمواجهة الازمات.
- القدرة عالحركة والابتكار: أي توفر المهارات والقدرات لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
- القدرة عالتنظيم والابداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بمرونة عاليه يعتمد على قناعة وفلسفه الادارة العليا (السعي لانجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة وتفويض الصلاحيات)
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه: ان تتوفر لدى الادارة العليا القدرة والمهارات.
- القدرة عالمتابعه والتقييم الذاتي: توافر انظمة تقييم مؤسسيه وفرديه.
- مبادئ اساسيه يحتاج اليها القائد والمدير من اجل التعامل مع التغيير المستمر: الهدف الاخلاقي- فهم عملية التغيير- بناء العلاقات- انشاء المعرفه ومشاركتها- انشاء التماسك.
- الهدف الاخلاقي: يمثل قيمة واضحه يقدرها الجميع كان يقوم التغيير بعمل ايجابي يحسن ظروف العاملين والعملاء والمجتمع.
- فهم عملية التغيير: ينبغي للقائد ان يجمع بين التزامه (بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المترامه التي تنشأ عن عملية التغيير).
- لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه مايلي: اعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في فكرة جديدة- تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعاله في تنفيذها- تقديرات الصعوبات المحتمل- النظر لمقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعه- الادراك ان عملية التغيير تعتمد عالقدرة على تغير الثقافه السائدة- الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد.
- بناء العلاقات: اثبتت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين بالمنظمة.
- يجب عالقائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصه الافراد والجماعات المختلفه عن بعضها بالاراء والافكار.
- يسمى عصرنا الحالي عصر المعرفه والانفجار المعرفي: لكون اهم ادوار القائد الناجح تتمثل في زيادة المعرفه داخل وخارج المنظمة- ادراك كيفية ربط المعرفه بالعناصر الثلاث (الهدف الاخلاقي وفهم عملية التغيير وبناء العلاقات)
- تعتمد هذه الكيفيه على النواحي التاليه: ان الافراد لن يشاركوا مع الاخرين مالم يشعروا بالالتزام الاخلاقي بها - ان وجود المعرفه بدون علاقات تؤدي لتخمة معلومات لان تحويل المعلومات الى معرفه عملية اجتماعيه تحتاج الى علاقات.
- انشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير للكثير من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فانه يجب على ادارة التغيير ان تبذل جهد اكبر من اجل زيادة التماسك والترابط.

- =====
- ثقافة المنظمة:** مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة (مجموعه المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل اطار سلوك الافراد بالمنظمة).
- اهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة:** بيئة الاعمال وطبيعته القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة- القيادة الاداريه وماتحمله من افكار وافتراضات- تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.
- علاقة الثقافه التنظيميه بادارة التغيير:** تتأثر الثقافه بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمده -تؤثر الثقافه التنظيميه على استراتيجيا وعمليات التغيير يعني وجود علاقته تبادليه بين ثقافه المنظمة واستراتيجية التغيير - يهدف التغيير الثقافي لتحقيق تكيف مع المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.
- اهم اليات التغيير الثقافي:** التعليم والتكوين-اللغه والاتصال-المناهج-التوقع المعياري.
- اللغه والاتصال:** تعتبر اللغه من اهم الرموز الثقافيه التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات- يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة بما يعني تغيير الثقافه التنظيمية.
- المناهج:** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة (مثل شركة تويوتا اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد-وشركة اكسيروكس ابتكرت اسلوب المقارنه المرجعيه).
- التوقع المعياري:** المنظمات الناجحه هي التي يتميز مدراؤها بالقدرة عالتنبؤ وامتلاك رؤيه مستقبليه.
- ادارة الجودة الشامله:** هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء بالمنظمة من اجل تحسين وتطوير مستمر بجودة عاليه وتكلفه اقل.
- اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشامله:** دعم الادارة العليا- التركيز عالعمل- التعاون وروح الفريق- ممارسة النمط القيادي المناسب- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة- فعالية نظام الاتصالات.
- اعادة الهندسه:** تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصه تغيير الهياكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين واعادة تصميم العمليات لتحقيق مستوى اداء افضل.
- ينتج عن اعادة الهندسه:** تخفيض الاجراءات الاداريه وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت باطلاق المنظمة لمنتج جديد واعطاء نوع من الحرية للموظفين كاصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.
- مبادئ تطبيق اعادة الهندسه التنظيمية:** التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثه-توظيف تكنولوجيا المعلومات- اعادة تصميم العمليات.