

**محتويات المنهج:**

- الفصل الأول : ماهية التغيير وإدارة التغيير.
- الفصل الثاني : أهمية التغيير في المنظمات.
- الفصل الثالث : انواع و عناصر التغيير.
- الفصل الرابع : مجالات التغيير.
- الفصل الخامس : القوى الدافعة للتغيير.
- الفصل السادس : مراحل إدارة التغيير.
- الفصل السابع : نماذج ادارة التغيير
- الفصل الثامن : استراتيجيات التغيير.
- الفصل التاسع : مقاومة التغيير.
- الفصل العاشر : استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.
- الفصل الحادي عشر : برنامج التغيير ومعوقات إدارة التغيير.
- الفصل الثاني عشر: القيادة وإدارة التغيير.
- الفصل الثالث عشر : الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

## الفصل الأول / ماهية التغيير وإدارة التغيير

### أولاً / مفهوم التغيير:

- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.
- التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.

### عرف French التغيير:

بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة 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 أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

### ثانياً / مفهوم التغيير التنظيمي:

#### التغيير التنظيمي

هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وأحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

#### التغيير التنظيمي

هو أحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.

### ثالثاً / مفهوم إدارة التغيير:

#### عرف Recardo إدارة التغيير

بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

#### يرى Tushman ان إدارة التغيير

تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

#### يعرف جوبسون إدارة التغيير

بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

#### عرف بنيس bennis إدارة التغيير

بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

## إدارة التغيير

عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

## رابعاً / أهداف 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.

## خامساً / خصائص التغيير:

١. التغيير امر حتمي لا مفر منه.
٢. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
٣. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
٤. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

## الفصل الثاني / حتمية و أهمية التغيير في المنظمات

### أولاً / حتمية التغيير:

- تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له.

#### ○ من اهم تلك الثورات ما يلي:

١. ثورة المعرفة والمعلومات:  
التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً ٥٠ % من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهراً.
٢. ثورة الاقتصاد:  
التي 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:  
التمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

### ثانياً / اسباب التغيير في المنظمة:

**A. الأسباب العامة للتغيير:** توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:

#### ١. الاسباب الاقتصادية:

- أ- العولمة الاقتصادية
- ب- المشكلات الاقتصادية.
- ت- التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي.
- ث- سيادة اقتصاد السوق.
- ج- ازدياد حدة المنافسة.
- ح- تغيير ظروف السوق.

#### ٢. الاسباب التكنولوجية:

- أ- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- ب- التحول التكنولوجي فائقة الدقة.

#### ٣. الاسباب الاجتماعية:

- أ- النزاعات.
- ب- الافات الاجتماعية.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

**B. الأسباب الخاصة للتغيير :** توجد الكثير من الاسباب 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 شكواهم.
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.

**C. الأسباب التي تفرض التغيير في المنظمات و تدفع نحوه:** توجد اربعة اسباب وهي:

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

### ثالثاً / مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات:

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 المكتبية.
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.

### رابعاً / اهمية التغيير:

١. اهمية التغيير للموظفين:

- أ- الابداع.
- ب- التطوير.
- ت- الثقة بالنفس.
- ث- تحقيق الاهداف.

٢. اهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

- أ- جودة السلع و الخدمات.
- ب- اسعار اقل.
- ت- اشباع اكبر.

## ٣. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات:

- أ- تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة.
- ب- خدمة العملاء.
- ت- جودة الاداء.
- ث- تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

## خامساً / 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:

- أ- اسلوب المرسوم والقرار.
- ب- اسلوب الاحلال او التبديل.
- ت- 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:

- أ- اسلوب القرارات الجماعية.
- ب- اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

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

هما:

- ت- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
- ث- اسلوب التدريب الجماعي.

## سادساً / 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: 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 حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
١٠. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

## الفصل الثالث / أنواع وعناصر التغيير:

### أولاً / أنواع التغيير الرئيسية:

#### ١. التغيير الاستراتيجي:

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.

#### ○ يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن :

أ- عوامل البيئة الخارجية

ب- الموارد الداخلية للمنظمة.

ت- الإمكانيات.

ث- الثقافة.

ج- الأنظمة السائدة.

- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.

- اشار كلاً من 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.

#### ○ يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

أ- لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.

ب- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

#### ○ يهدف التغيير التطويري الى :

أ- مسايرة الظروف المحيطة.

ب- أو تحسين عمليات التشغيل.

#### ○ يتطلب التغيير التطويري:

أ- وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني

ب- ميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

#### ○ يجب على المدير

أ- تحفيز الموظفين على المشاركة.

ب- إبداء الرأي.

ت- طرح الأفكار.



## ٤. التغيير التحويلي:

- يعد من اعقد انواع التغيير.
- يحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- **يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:**

- أ- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
- ب- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- ت- تقديم منتجات او خدمات جديدة.



## ثانياً / انواع التغيير الأخرى:

## ١. التغيير حسب التخطيط:

- أ- **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.
- ب- **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:

- أ- **التغيير الشامل:** هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.
- ب- **التغيير الجزئي:** هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد. مشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلاً تغيير الالات او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

## ٣. التغيير حسب مصدر القوة الدافعة:

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

## ٤. التغيير حسب الحالة:

- أ- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.
- ب- التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

## ٥. التغيير حسب المستويات التغيير:

- أ- التغيير على مستوى المنظمة.
- ب- التغيير على مستوى أسلوب العمل.
- ت- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
- ث- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

## ٦. التغيير حسب السرعة:

- أ- التغيير السريع.
- ب- التغيير التدريجي.

## ثالثاً / 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 أساس التغيير.
٣. المحايد: الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
٤. المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.
٥. مقاومة المقاومة: هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

## رابعاً / أنماط الطرف المغير:

١. المغير المتأمل: هو الذي عادة
  - أ- يبحث عن المعنى في التغيير.
  - ب- يميل الى الاصغاء ومشاركة الافكار مع الاخرين.
  - ت- يحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.

## ٢. المغير العقلاني:

- أ- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير.
- ب- يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم.
- ت- يشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة.
- ث- يهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.

## ٣. المغير المنفذ:

- أ- يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع.
- ب- يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.

## ٤. المغير المادي: عادة يبحث عن

- أ- الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.
- ب- كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

## الفصل الرابع / مجالات التغيير:

### أولاً / مجالات التغيير:

#### ١. المجال التكنولوجي:

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والامتعة، لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

#### ٢. المجال التنظيمي:

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

#### ٣. المجال الانساني:

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
- تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
- تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

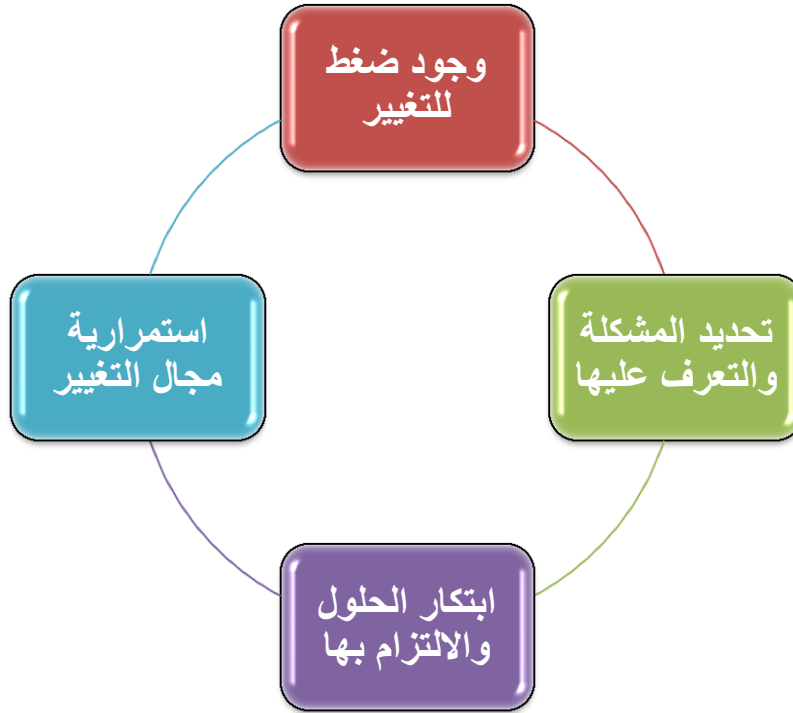
#### ٤. مجال طرق العمل:

- يتضمن هذا المجال:
  - تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.
  - طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.
- شكل التغييرات

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة /دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار /التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	احداث انشطة جديدة / الغاء انشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة /اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق /تعديل الطرق /ادخال طرق جديدة

## ثانياً / الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير:

١. وجود ضغط للتغيير.
٢. تحديد المشكلة والتعرف عليها.
٣. ابتكار الحلول والالتزام بها.
٤. استمرارية مجال التغيير.



## ثالثاً / العناصر المساعدة على التغيير:

١. تحديد الهدف من التغيير.
٢. التجديد المستمر للتنظيم.
٣. الاهتمام بالبعد الانساني.
٤. استخدام مفهوم النظم.
٥. تبني استراتيجيات التطوير.
٦. الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

## رابعاً / اسس التغيير الايجابي:

١. ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
٢. ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
٣. ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
٤. ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
٥. ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
٦. ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

### خامساً / مداخل التغيير:

١. عدم قبول الوضع الحالي.
٢. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
٣. العمل على احياء المنظمة.
٤. الصحة واليقظة والتنبيه.
٥. التقدم نحو التغيير.

## الفصل الخامس / القوى الدافعة للتغيير:

### أولاً / قوى التغيير الداخلية:

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقاً للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير أو شكلاً من أشكال رد الفعل.

#### ١. وعي وإدراك المديرين للتغيير:

يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.

#### ٢. زيادة طموحات وحاجات الافراد: مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.

#### ٣. نمو المنظمة وتطورها:

تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.

#### ٤. الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.

#### ٥. الرغبة في تكامل المنظمة:

قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

#### ٦. التغيير في الادارة العليا:

قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.

#### ٧. وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة:

أ- انخفاض الانتاجية.

ب- انخفاض اداء الموظفين.

ت- الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.

ث- تسبب العاملين.

### ثانياً / قوى التغيير الخارجية:

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.

#### ١. التغيير في ظروف السوق:

يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.

#### ٢. ازدياد حدة المنافسة: لقد اصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كـ:

أ- إدخال التكنولوجيا الحديثة.

ب- استخدام قنوات اخرى للتوزيع.

ت- اوانتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين.

- مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

## ٣. التطور التكنولوجي:

استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى:

أ- ارتفاع الكفاءة التشغيلية.

ب- زيادة الانتاجية.

ت- تحسين النوعية.

## ٤. القيم الحديثة في الإدارة: من اهم تلك القيم والمعايير :

أ- ارضاء العميل اولا وثانيا وابداء.

ب- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية

ت- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.

ث- الانتاج في اقل وقت.

ج- التركيز على الأنشطة الانتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للغير.

ح- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.

خ- الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.

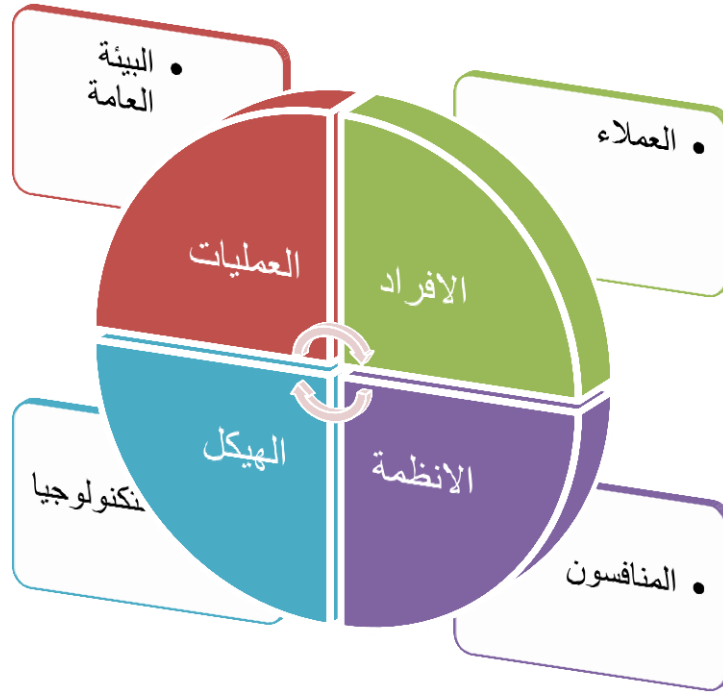
د- تشجيع الابتكار والابداع

ذ- استثمار نظم المعلومات والاتصال.

ر- الاهتمام بالطاقات البشرية

ز- الاهتمام بالقيادة التحويلية.

البيئة	طبيعة التغييرات
البيئة الاجتماعية	١. تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. ٢. تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. ٣. النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
البيئة الاقتصادية	١. تغيير ادواق العملاء ٢. نمو الاعمال ٣. تغير الاسعار
البيئة التكنولوجية	١. تطور وسائل الانتاج ٢. انفجار المعلومات
البيئة القانونية	١. تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا





## الفصل السادس : مراحل إدارة التغيير:

### مراحل ادارة التغيير:

#### ١. تشخيص مشكلات المنظمة:

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا ، الافراد ...
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

#### ٢. تحديد الحاجة الى التغيير:

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقاً مثل:
  - أ- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
  - ب- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
  - ت- وجود فجوة بين الاداء الفعلي والأداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

#### ٣. تخطيط جهود التغيير:

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
  - يجب ان تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
  - أ- ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
  - ب- ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
  - ت- ان تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً.
  - ث- ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

#### ○ يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:

- أ- ما هي اهداف المنظمة ؟
- ب- ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
- ت- ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟

#### ○ خلال هذه المرحلة يتم اختيار:

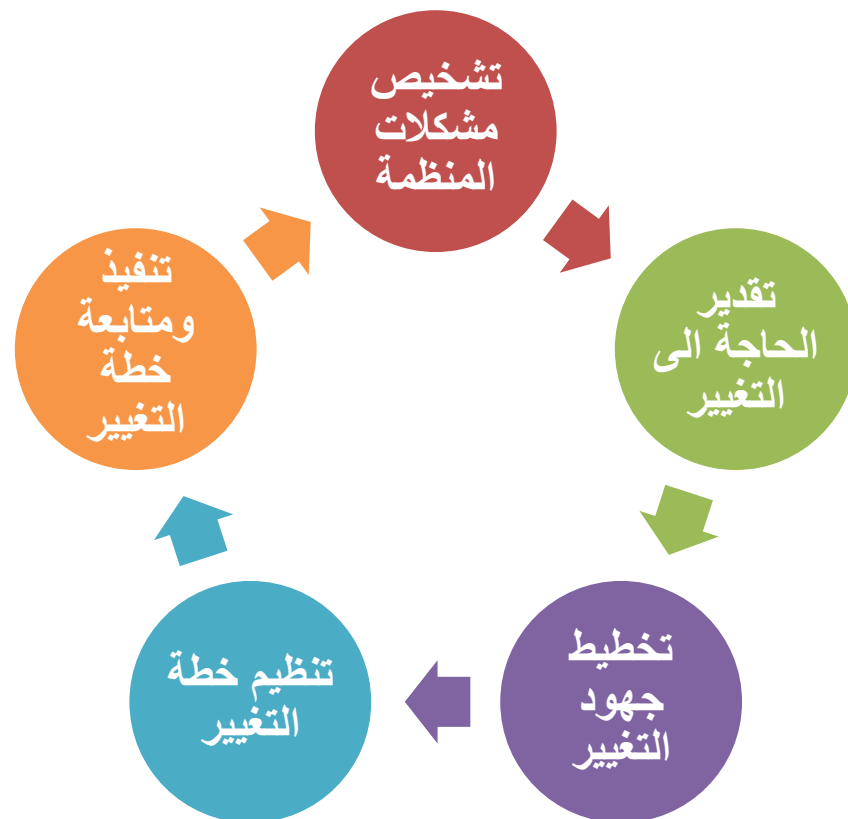
- أ- استراتيجيات التغيير.
- ب- نوع التغيير.
- ت- أسلوب التغيير.
- ث- مدة التغيير.
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية :
  - أ- الهيكل التنظيمي.
  - ب- التكنولوجيا.
  - ت- القوى البشرية.

٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما: خلال هذه المرحلة يتم:

- أ- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- ب- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
- ت- تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
- ث- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

٥. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير:

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل:
  - أ- الاهداف.
  - ب- المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي.
  - ت- الثقافة التنظيمية.
  - ث- النظم والإجراءات.
  - ج- الافراد واتجاهاتهم.
  - ح- التكنولوجيا.
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعية للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.



## الفصل السابع / نماذج ادارة التغيير:

### نماذج إدارة التغيير:

عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

#### ١. نموذج كوتر KOTTER:

- يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهمٌ ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

○ **خطوات نموذج كوتر لعملية التغيير التنظيمي:** يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات هي :

#### أ- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير:

يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

ب- **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:** عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة.

#### ○ اهم سمات ذلك التحالف:

i. اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.

ii. توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.

iii. الاشتراك في الهدف من التغيير.

ت- **تطوير رؤية وإستراتيجية:** حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:

i. توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

ii. الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

iii. الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

ث- **توصيل رؤية التغيير:** يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع.

#### ○ لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

i. استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.

ii. الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

iii. تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

iv. ضرب المثال والقوة من طرف القائد.

ج- **تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل:** يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف.

#### ○ الخطوات الواجب اتباعها لإشراك كافة الافراد في عملية التغيير:

i. الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.

ii. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.

iii. إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

- iv. الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- v. فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد.
- ح- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:
- للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:
- ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
  - ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
  - ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- o يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
  - التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
  - التقليل من مقاومة التغيير.
  - تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
  - تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال
- خ- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:
- مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير.
  - كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.
- د- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
- o أهم الأسس لترسيخ ثقافة المنظمة بشكل دائم التي وضعها كوتر هي:
- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
  - الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
  - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
  - ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.
٢. نموذج ليفين LOWIN: حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :
- أ- مرحلة اذابة الجليد: يتم
- زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد.
  - ايجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير.
  - تعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.
- ب- مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة
- يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً او يؤدي عمله بطرق جديدة، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات او الاداء والتقنيات او الهيكل التنظيمي.

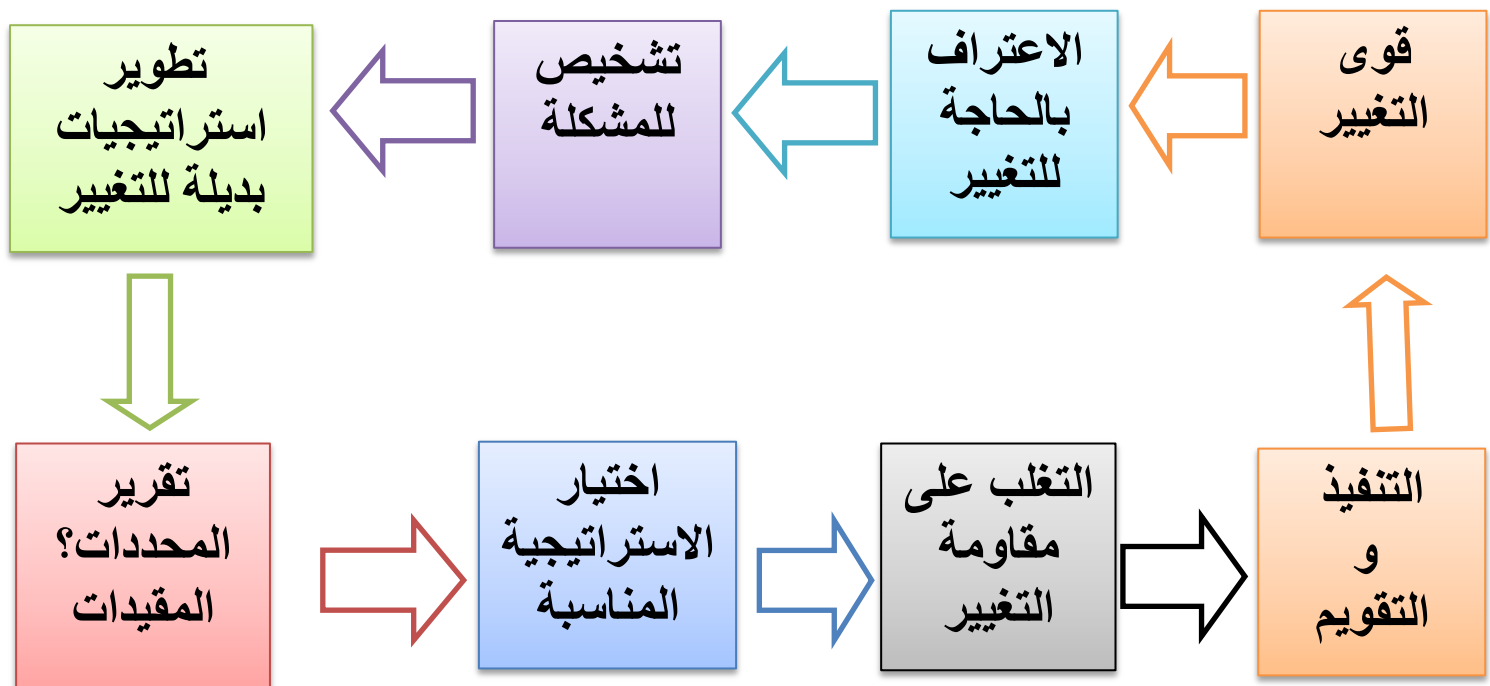
- يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى :  
الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير.
- ت- **مرحلتي الاستقرار وإعادة التجميد:** تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره حيث يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية.

○ خطوات ليفين لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي سبع وهي :

- i. تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
- ii. استشارة خبير تطوير تنظيمي.
- iii. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
- iv. تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
- v. وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
- vi. احداث التغيير المنفق عليه.
- vii. تقويم النتائج.

٣. نموذج افانوفيتش IVANCEVICH:

- أ- قوى التغيير.
- ب- الاعتراف بالحاجة للتغيير.
- ت- تشخيص للمشكلة.
- ث- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.
- ج- تقرير المحددات؟ المقيدات.
- ح- اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- خ- التغلب على مقاومة التغيير.
- د- التنفيذ والتقويم.



## الفصل الثامن: استراتيجيات التغيير:

### أولاً / مقدمة:

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

### ثانياً / استراتيجيات التغيير:

#### ١. استراتيجية القوة القسرية:

- وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.

- يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم.

#### ○ يتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :

**الاسلوب الاول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات او التهديدات .

**الاسلوب الثاني:** اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

- استراتيجية القوة القسرية تكون فعالة في الحالات الطارئة.

- استراتيجية القوة القسرية غير فعالة في المدى البعيد، لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

#### ٢. استراتيجية العقلانية الميدانية:

- هذه الاستراتيجية تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي.

- هذه الاستراتيجية تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير.

- تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

#### ٣. استراتيجية التثقيف والتوعية:

- هذه الاستراتيجية تفترض ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير.

- يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

#### ○ ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق :

أ- التوعية والتثقيف.

ب- ازالة المخاوف.

ت- تنمية الولاء للتغيير.

مما يؤدي الى قبول التغيير بدل رفضه ومقاومته.

- يعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

## ثالثاً / استراتيجيات التغيير المتدرج:

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة.

○ تتأثر هذه الاستراتيجيات بعوامل عديدة منها:

- أ- مهارات وقدرات العاملين.
- ب- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
- ت- ثقافة المنظمة.

○ ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على:

- أ- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة.
- ب- تحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
- ت- قواعد المشاركة والتمكين والاشراف.
- ث- الاخذ بحاجات الاطراف المشاركة واهدافها.

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- مقاومة التغيير منخفضة.
  - ب- ضرورة التغيير منخفضة.
- حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من:
- i. تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه.
  - ii. تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

٢. استراتيجية المشاركة المركزة:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- درجة الحاح التغيير عالية.
- ب- درجة مقاومة التغيير منخفضة.

في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بـ:

- i. مشاركة اهم الافراد.
- ii. الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

٣. استراتيجية الاقناع:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- درجة المقاومة عالية.
- ب- درجة الالحاح منخفضة.

حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال

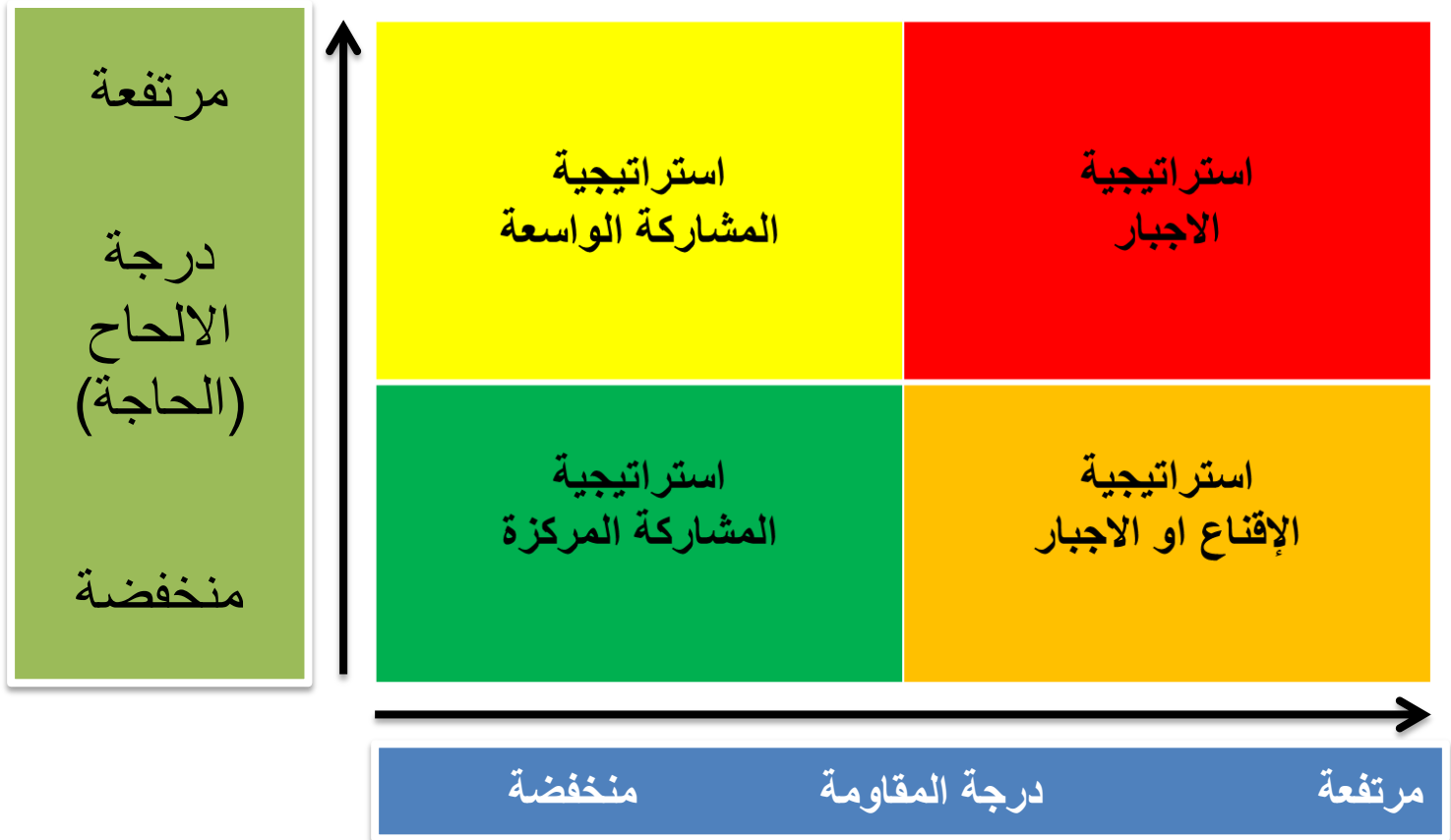
خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

٤. استراتيجية الاجبار:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- هناك ضرورة ملحة للتغيير.
- ب- مقاومة عالية للتغيير.

معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتاً طويلاً.



#### رابعاً / استراتيجية التغيير البنوي:

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد أمن العاملين او يفقدهم وظائفهم. يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية لنجاح هذا التغيير:

##### ١. استراتيجية البراعة القيادية:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- لا تكون المنظمة في ازمة.
- ب- مقاومة التغيير منخفضة.

هنا يبادر احد الافراد القيايين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.

##### ٢. استراتيجية الإقناع:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- أ- المنظمة في ازمة، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة.
- ب- مقاومة التغيير منخفضة.
- ت- لا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة.

هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.



## ٣. استراتيجية الالزام:

○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

أ- لا تكون المنظمة في أزمة.

ب- وجود مقاومة مرتفعة التغيير.

حيث يوصي بإتباع أسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

- يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

## ٤. الاستراتيجية الديكتاتورية:

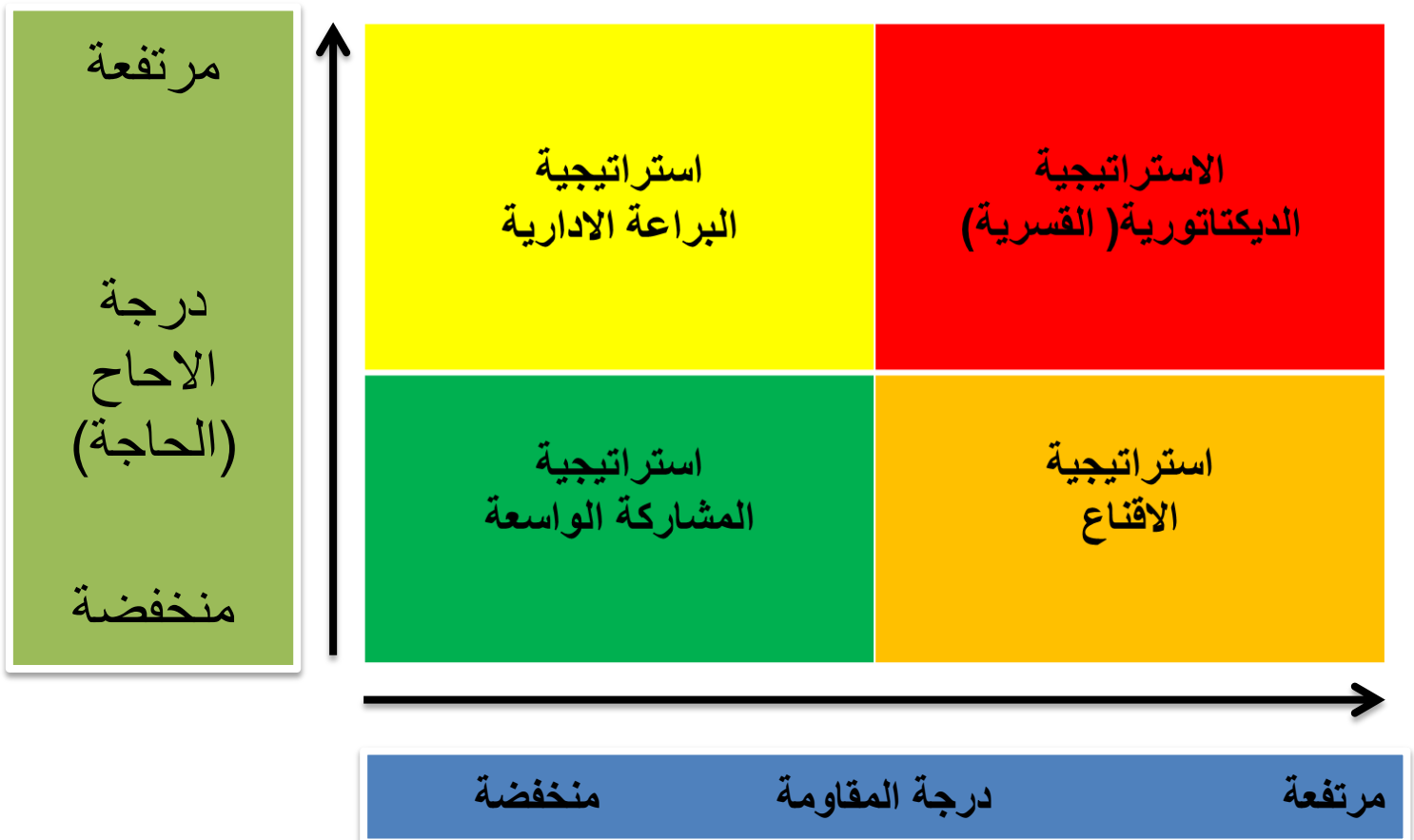
○ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون:

أ- مقاومة التغيير قوية.

ب- توشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية.

في هذه الحالة هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير واناخذ المنظمة .

- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.



## الفصل التاسع / مقاومة التغيير:

### أولاً / مقدمة:

- تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها.
- اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- غالبا ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية.
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

### ثانياً / مفهوم مقاومة التغيير:

**مقاومة التغيير** هي امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.

- قد تأخذ المقاومة شكلاً اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
  - تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
  - تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.
- ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

#### ١. العوامل النفسية: تشمل ما يلي:

- أ- الشخصية.
- ب- الإدراك.
- ت- التفكير.
- ث- الدوافع والاتجاهات.
- ج- الخبرات.

#### ٢. العوامل الاجتماعية: تضم ما يلي:

- أ- علاقات التفاعل الاجتماعي.
- ب- اثر الجهات.
- ت- ضغط البيئة الخارجية.

#### ٣. العوامل الثقافية: تضم ما يلي:

- أ- القيم.
- ب- التقاليد.
- ت- العادات السائدة في المجتمع.

#### ٤. العوامل التنظيمية: تشمل ما يلي:

- أ- تقسيم العمل.
- ب- تقسيم السلطات.
- ت- تقسيم المسؤوليات.

٥. العوامل الاقتصادية: تتركز في:

- أ- الراتب.
- ب- المكافآت.
- ت- الحوافز المادية.

ثالثاً / السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:

مدى استجابة للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علناً دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سراً	يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

رابعاً / المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

١. السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في :

- أ- الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء.
- ب- او الرفض والمعارضة الشديدة.
- ت- أو قد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

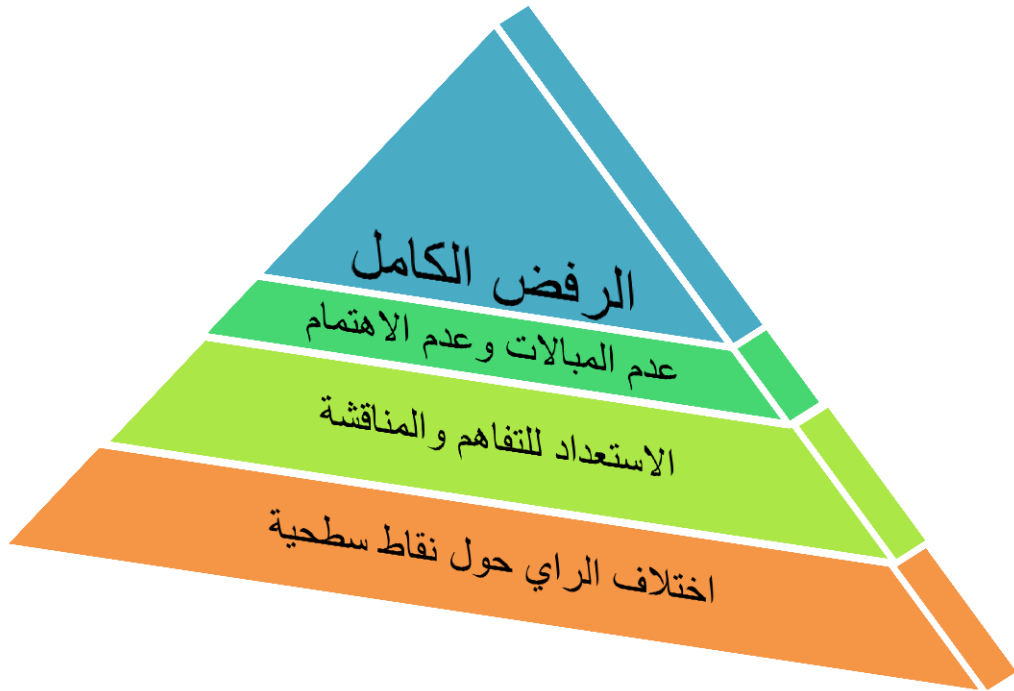
٢. السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في :

- أ- ضعف الولاء للمنظمة.
- ب- فقدان الدافعية للعمل.
- ت- بروز ظاهرة التأخير.
- ث- التأجيل والتناسي فالانسحاب.

٣. الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب:

- أ- زيادة وقت التعلم والتدريب.
- ب- التمارض.
- ت- عدم الرضا بشكل عام.

## خامساً / درجات مقاومة التغيير في المنظمات:



## سادساً / ردود الافعال على التغيير:

غالبا ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون امام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

السلوك	ردة الفعل
١- الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
٢- عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
٣- الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
٤- الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
٥- التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
٦- التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام
٧- القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

## سابعاً / اسباب مقاومة التغيير:

١. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
٢. عدم وضوح اهداف التغيير.
٣. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
٤. عدم مشاركة الافراد في التغيير.
٥. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
٦. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
٧. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
٨. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
١٠. السرعة الشديدة في التغيير.
١١. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
١٢. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

## ثامناً / اسباب اخرى للمقاومة التغيير:

١. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييراً في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديداً للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
٢. توقع الخسارة: غالباً ما يتوقع المعنويون بالتغيير ان هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
٣. التخوفات الاقتصادية: هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
٤. القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى:
  - أ- فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين.
  - ب- تأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
٥. الخوف من ان يؤدي التغيير الى:
  - أ- تعلم مهارات جديدة.
  - ب- تجميد مهارات مكتسبة:
  - ت- فضلاً عن ما قد ينتج من تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

## تاسعاً / أسباب جيمس اوتول ( James O'Toole ) لمقاومة التغيير:

سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

م	السبب	تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير
١	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
٢	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
٣	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
٤	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
٥	عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
٦	الخوف	الناس تخشى المجهول
٧	المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
٨	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
٩	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
١٠	العبيثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
١١	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
١٢	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
١٣	الشك	نشك في نويا قادة التغيير
١٤	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
١٥	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
١٦	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
١٧	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
١٨	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
١٩	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
٢٠	الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة
٢١	الحالة الشوفينية	نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل
٢٢	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
٢٣	الايدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
٢٤	انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
٢٥	التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
٢٦	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
٢٧	التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
٢٨	العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
٢٩	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
٣٠	طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
٣١	الجهل الانساني	الانسان عدو ما يجهل

**عاشراً / العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:**

١. فرض التغيير على الافراد والجماعات: اللذين يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم.
٢. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على:
  - أ- إثارة الشكوك في نوايا الإدارة.
  - ب- إبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
٣. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

## الفصل العاشر / استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:

### أولاً / استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:

#### ١. استراتيجية التعليم والاتصال:

○ تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على:

أ- رؤية الحاجة الى التغيير.

ب- الوقوف على ضرورته.

○ تتخذ عدة اشكال ك:

أ- المناقشة الفردية.

ب- العرض للمجموعات.

ت- مذكرات وتقارير.

○ يتم اللجوء إليها في حالات التالية:

أ- قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير.

ب- أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير.

○ ايجابيات استراتيجية التعليم والاتصال: ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير.

○ سلبيات استراتيجية التعليم والاتصال: أنها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير.

#### ٢. استراتيجية المشاركة والاندماج:

○ تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى

أ- الطاعة.

ب- الالتزام بالتنفيذ.

● تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة.

○ ايجابيات استراتيجية المشاركة و الاندماج: أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.

○ سلبيات استراتيجية المشاركة و الاندماج: أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

#### ٣. استراتيجية التسهيل والدعم:

○ تقوم هذه الاستراتيجية على:

أ- تدريب العاملين على مهارات جديدة.

ب- تقديم الدعم اللازم للعاملين.

ت- إعطاء فترة راحة بعد التغيير.

● تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير.

○ سلبيات استراتيجية التسهيل و الدعم: أنها

أ- تتطلب وقت اطول.

ب- تكلفتها الكبيرة.



## ٤. استراتيجيات التفاوض والاتفاق:

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.
- إيجابيات استراتيجيات التفاوض والاتفاق: إنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير.
- سلبيات استراتيجيات التفاوض والاتفاق: أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

## ٥. استراتيجيات الاستقطاب:

- حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- إيجابيات استراتيجيات الاستقطاب: إنها
  - أ- سريعة.
  - ب- غير مكلفة.
- سلبيات استراتيجيات الاستقطاب: أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال.

## ٦. استراتيجيات الإكراه الظاهر أو الضمني:

- حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بـ:
  - أ- فقدان وظائفهم.
  - ب- اوبحرامانهم من الترقية.
  - ت- او الفصل.
  - ث- او النقل.

## ○ تستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- أ- سرعة التغيير.
- ب- او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة.
- إيجابيات استراتيجيات الاستقطاب: إنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.
- سلبيات استراتيجيات الاستقطاب: انقراض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

## ثانياً / إيجابيات مقاومة التغيير:

- غالباً ما ينظر الى مقاومة التغيير على انها سلبية، إلا ان هناك نواحي ايجابية لها وهي:
  ١. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل افضل.
  ٢. تساهم مقاومة التغيير في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات.
  ٣. تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير.
  ٤. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

## الفصل الحادي عشر / برنامج التغيير ومعوقات إدارة التغيير:

### أولاً / الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال:

١. تحديد طرق واسلوب التنفيذ.
٢. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
٣. وضع الخطط المفصلة لتنفيذ.
٤. تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.
٥. تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.
٦. صبح خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
٧. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
٨. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
٩. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.
١٠. بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

### ثانياً / عوامل نجاح التغيير الفعال:

١. ان يكون المديرين قذوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية.
٢. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.
٣. ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
٤. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
٥. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
٦. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
٧. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير.
٨. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

### ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

١. دعم وتأيد القادة الاداريين لجهود التغيير.
٢. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
٣. وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.
٤. إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
٥. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
٦. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.
٧. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.
٨. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
٩. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
١٠. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

## رابعاً / تهيئة المناخ الصحي للتغيير:

١. الإدراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال:
  - أ- العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها.
  - ب- القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.
٢. نشر القيم السليمة: يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال:
  - أ- نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب.
٣. تنمية الاتجاهات الملائمة: تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال:
  - أ- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير.
  - ب- العمل على توجيه اتجاهات العاملين نحو التغيير.
٤. تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الادارة :
  - أ- تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



## خامساً / معوقات التغيير:

## ٥. المعوقات التنظيمية: مثل

ب- تقادم السياسات الادارية.

ت- سوء وسائل الاتصال.

ث- ضعف الاجراءات الرقابية.

## ٦. المعوقات الفردية (السلوكية): التي تتعلق بـ:

أ- مدى قبول الموظفين للتغيير.

ب- درجة مقاومة الموظفين للتغيير.

ت- درجة الدافعية لدى الموظفين.

ث- دور التنظيمات غير الرسمية.

ج- الثقافة التنظيمية السائدة.

## ٧. المعوقات الفنية: المرتبطة بـ:

أ- العوامل التقنية.

ب- الإمكانيات.

ت- الموارد المتاحة.

## ٨. المعوقات الاقتصادية: من حيث :

أ- شح الموارد المتاحة.

ب- نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير.

## الفصل الثاني عشر / القيادة وإدارة التغيير:

### أولاً / ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد:

- تتعدد الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير.
  - من اهم تلك الادوات ما يلي:
- ١. القيادة الادارية: تعد القيادة الفعالة اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى:
  - أ- أهمية التعامل الفعال مع العاملين.
  - ب- رفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
- ٢. الاتصالات: تعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف :
  - أ- التأثير على الافراد.
  - ب- توجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك.
  - ت- إنشاء التفاهم والافتتاح بالأهداف المشتركة.
- ٣. التحفيز: تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد وبين الحوافز المقدمة.
- ٤. المشاركة: تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
- ٥. الادارة بالأهداف: تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.
- ٦. فرق العمل: يعد اداة لـ:
  - أ- تنمية العلاقات الانسانية.
  - ب- التحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً.
  - ت- الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

### ثانياً / خصائص قيادة التغيير:

- حتى تنجح عملية التغيير لا بد من ان يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة اهمها:
  ١. القدرة على تحديد الاهداف والسياسات: ي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
  ٢. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال :
    - أ- انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات.
    - ب- الابتعاد عن العشوائية.
  ٣. القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير.
  ٤. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع :
    - أ- التغييرات التنظيمية او التكنولوجية او البشرية.
    - ب- القدرة على مواجهة الازمات.

٥. القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر :

أ- المهارات.

ب- القدرات.

ت- الدافعية للإبداع.

ث- الابتكار

لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.

٦. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد

على قناعة وفلسفة الادارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر :

أ- قواعد وعمليات تنظيمية جيدة.

ب- تفويض الصلاحيات.

٧. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.

٨. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية.

### ثالثاً / مبادئ قيادة التغيير:

• اكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ اساسية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

١. الهدف الاخلاقي: يمثل الهدف الاخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي الى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.

٢. فهم عملية التغيير: ينبغي ان يجمع قائد التغيير بين:

أ- التزامه بالهدف الاخلاقي

ب- تفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة.

○ لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:

أ- اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.

ب- تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.

ت- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.

ث- ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة.

ج- الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.

ح- الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد.

٣. بناء العلاقات: اثبتت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.

• كلما كانت العلاقات اكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة.

• يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الافراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الاراء والأفكار.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

٤. انشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي.

○ تتمثل اهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في:

- أ- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- ب- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات)، و تعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية:
  - i. ان الافراد لن يشاركوا معرفتهم مع الاخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها.
  - ii. ان الافراد لن يشاركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
  - iii. ان وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي الى تخمة معلومات، لان تحويل المعلومات الى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج الى علاقات.

٥. انشاء التماسك: بسبب تعرض عملية التغيير الى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير ان تسعى الى بذل جهد اكبر من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

رابعاً / سمات وخصائص قائد التغيير:

١. الطاقة والنشاط.
٢. الحماس.
٣. التفاؤل.

## الفصل الثالث عشر / الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير:

### أولاً / تعريف ثقافة المنظمة:

- يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في ادبيات ادارة الاعمال.
- **الثقافة التنظيمية** هي مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- **الثقافة التنظيمية** هي مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة.

#### ○ اهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

1. بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
2. القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة.
3. تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

### ثانياً / علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

- تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير.
- يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.

### ثالثاً / اليات التغيير الثقافي في المنظمة:

#### ○ أهم اليات التغيير الثقافي ما يلي:

1. **التعليم والتكوين:** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
2. **اللغة والاتصال:** يعتبر الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال:
  - أ- تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير.
  - ب- تسهيل نقل المعلومات.
  - ت- اكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
3. **المناهج:** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، **فمثلاً:**
  - i. شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد.
  - ii. شركة XEROXH ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
4. **التوقع المعياري:** المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.



## رابعاً / مداخل التغيير الثقافي:

## ١. إدارة الجودة الشاملة:

هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

## ○ أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- أ- دعم الادارة العليا.
- ب- التركيز على العميل.
- ت- التعاون وروح الفريق.
- ث- ممارسة النمط القيادي المناسب.
- ج- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة.
- ح- فعالية نظام الاتصالات.

## ٢. اعادة الهندسة: تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في:

- أ- اعادة التفكير بشكل جذري.
- ب- إعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين.

: **بهدف**

i. احداث تحسينات جذرية.

ii. تحقيق مستوى اداء افضل.

**اعادة الهندسة التنظيمية** تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.

## ○ ينتج عن اعادة الهندسة التنظيمية ما يلي:

- أ- تخفيض الاجراءات الادارية.
- ب- تخفيض التكاليف.
- ت- توفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق.
- ث- إعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

## ○ من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:

- أ- التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
- ب- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ت- اعادة تصميم العمليات.