



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

اسم المقرر

إدارة التغيير

د. يحييه سملاي

استاذ الموارد البشرية المشارك

تنويه هام:

-هذا ليس ملخص للمادة انما تحويل للمحتوى فقط.

-لا يغني عن مشاهدة المحاضرات.

-صالح لهذا الترم فقط لأنه من الممكن تغير الدكتور او المحتوى بالمستويات القادمة.

١٤٣٣-١٤٣٤

اتمنى لكم التوفيق

المحاضرة التمهيدية

محاور المحاضرة التمهيدية

١. محاور المقرر.
٢. أهمية دراسة مقرر ادارة التغيير.
٣. الأهداف التعليمية لمقرر إدارة التغيير.
٤. الكتاب الدراسي.
٥. طريقة التقييم.
٦. الاتصال بمدرس المادة.

١- أهمية دراسة إدارة التغيير

- ❖ منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة وشاملة.
- ❖ الحقيقة الثابتة هي ان التغيير يطول كل شيء في حياتنا.
- ❖ لا يمكن لأي منظمة ان تعمل منعزلة عن بيئتها شديدة التغيير.
- ❖ التغيير ضرورة للمنظمة حتى تضمن بقائها وتحقق اهدافها الاستراتيجية.
- ❖ إدارة عملية التغيير من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة.
- ❖ قيادة المنظمة بحاجة الى ادراك الحاجة الى التغيير والعوامل المؤثرة فيه وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة.
- ❖ اصبح من الضرورة على المدراء والقادة مواكبة التقدم والتجديد، واحداث التغيير المطلوب بشكل علمي ومدروس.

٢- محاور مقرر إدارة التغيير

تقديم المقرر (تمهيدية)

١. ماهية التغيير وادارة التغيير.
٢. اهمية التغيير في المنظمات.
٣. انواع التغيير.
٤. مجالات التغيير.
٥. القوى الدافعة للتغيير.
٦. مراحل ادارة التغيير.
٧. استراتيجيات التغيير.
٨. مقاومة التغيير.
٩. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.
١٠. معوقات ادارة التغيير.
١١. الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.
١٢. القيادة وإدارة التغيير.

٣- الأهداف التعليمية لمقرر إدارة التغيير

١- الأهداف المعرفية	٢- المهارات الإدراكية	٣- المهارات السلوكية
<p>بنهاية تدريس مقرر إدارة التغيير يكون الطالب قادراً على أن:</p> <p>يشرح مفهوم التغيير وأسبابه وأهميته.</p> <p>يعرف ادارة التغيير ويحدد مراحلها.</p> <p>يذكر استراتيجيات ادارة التغيير.</p> <p>يحدد اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها.</p> <p>يذكر عوامل نجاح ادارة التغيير.</p>	<p>بنهاية تدريس مقرر إدارة التغيير يكون الطالب قادراً على أن:</p> <p>يفرق بين المفاهيم الأساسية للتغيير.</p> <p>يدرك اهمية التغيير والعوامل المؤثرة فيه.</p> <p>يناقش استراتيجيات التغيير.</p> <p>يصنف استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.</p> <p>بنهاية تدريس مقرر إدارة التغيير يكون الطالب قادراً على أن:</p>	<p>بنهاية تدريس مقرر إدارة التغيير يكون الطالب قادراً على أن:</p> <p>يعمل ضمن المجموعة بروح الفريق الواحد؛</p> <p>يستطيع قيادة فريق العمل؛</p> <p>يستطيع أن يتواصل ويتبادل الأفكار ويبني العلاقات مع الغير.</p> <p>يستمتع ويناقش الرأي الاخر ويحترمه.</p> <p>بنهاية تدريس مقرر إدارة التغيير يكون الطالب قادراً على أن:</p>

٤- كتاب المقرر

- ادارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، خضر مصباح الطيطي، دار حامد، عمان الاردن ٢٠١١.
- المراجع الرئيسية:
- ادارة التغيير والتطوير، زيد منير عوي، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، ٢٠٠٦.
- التغيير الايجابي في الشركات والهيئات، احمد بن عطاء الله الجهني، قرطبة للنشر، ٢٠١١.
- ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، محمد بن يوسف النمران العطييات، دار حامد، عمان الاردن، ٢٠٠٦.

المحاضرة الأولى

ماهية التغيير وادارة التغيير

محاور المحاضرة

١. مفهوم التغيير.
٢. مفهوم التغيير التنظيمي.
٣. مفهوم إدارة التغيير.
٤. اهداف التغيير.
٥. خصائص التغيير

١- مفهوم التغيير

- ❖ غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- ❖ يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- ❖ عرف Frensh 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 تثقيفية 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 Recardo 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 والاهداف 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 وتعايش 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 والامكانيات 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

١. التغيير امر حتمي لا مفر منه.
٢. التغيير حركة تفاولية 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.

حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

محاور المحاضرة الثانية

١. حتمية التغيير.
٢. اسباب التغيير في المنظمة.
٣. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات.
٤. اهمية التغيير.
٥. مبادئ التغيير.
٦. خصائص ادارة التغيير.

١- 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.

٢- اسباب التغيير في المنظمة

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

- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية. التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.
- 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 أفضل يحقق اهداف المنظمة والافراد 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 أفضل.
- التهديد:** التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة

٣- 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 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.

٤- 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.

٥- مبادئ التغيير

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

- ١- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون 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: لا بد 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.

٦- 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 والافقد 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

محاور المحاضرة

اولا: انواع التغيير الرئيسية:

1. التغيير الاستراتيجي.
2. التغيير الوظيفي.
3. التغيير التطويري.
4. التغيير التحويلي.

ثانيا: انواع التغيير الأخرى

1. التغيير حسب: التخطيط، الشمولية، مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، السرعة.

ثالثا: عناصر التغيير

رابعا: انماط الطرف المغير

اولا: انواع التغيير الرئيسية

1. التغيير الاستراتيجي

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

2. التغيير الوظيفي

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

3. 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:
 1. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
 2. 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.

4- التغيير التحويلي

- ❖ يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- ❖ يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:
 1. اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
 2. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
 3. تقديم منتجات او خدمات جديدة.



ثانيا: انواع التغيير الاخرى

١- التغيير حسب التخطيط

- ❖ **التغيير المخطط:** هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.
 - ❖ **التغيير غير المخطط او العشوائي:** هو عملية تقوم فيها المنظمة باجراء 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، مثلا تغيير الالات 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 كالالات 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.

ثالثا: عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

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

رابعا: انماط الطرف المغير

- ❖ **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.
- ❖ **المغير العقلائي:** 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.
- ❖ **المغير المنفذ:** يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.
- ❖ **المغير المادي:** عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

المحاضرة الرابعة

مجالات التغيير

محاور المحاضرة

- ١- مجالات التغيير.
 - المجال التكنولوجي
 - المجال التنظيمي.
 - المجال الانساني.
 - مجال طرق العمل.
- ٢- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير.
- ٣- العناصر المساعدة على التغيير.
- ٤- اسس التغيير الايجابي.
- ٥- مداخل التغيير.

١- مجالات التغيير

ا- المجال التكنولوجي

- ❖ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاتمة. 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.

ب- 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.

ج- 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 وتأييده بشكل أفضل

د- مجال طرق العمل

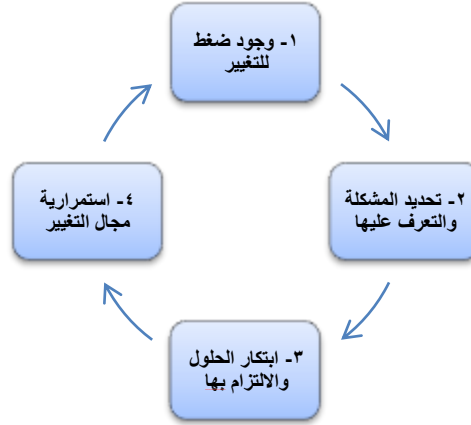
يتضمن هذا المجال:

- ❖ 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 أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

٢- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



٣- 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.

٤- 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.

٥- مداخل التغيير

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

المحاضرة الخامسة

القوى الدافعة للتغيير

محاور المحاضرة

القوى الدافعة للتغيير

١. قوى التغيير الداخلية.

٢. قوى التغيير الخارجية.

اولا: القوى الداخلية

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل.

❖ **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.

❖ **زيادة طموحات وحاجات الافراد:** مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.

❖ **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.

❖ **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.**

❖ **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.

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

❖ **وجود مؤشرات عل مشاكل داخلية بالمنظمة:**

✓ انخفاض الانتاجية.

✓ انخفاض اداء الموظفين.

✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.

✓ تسبب العاملين.

ثانيا: قوى التغيير الخارجية

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

❖ **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.

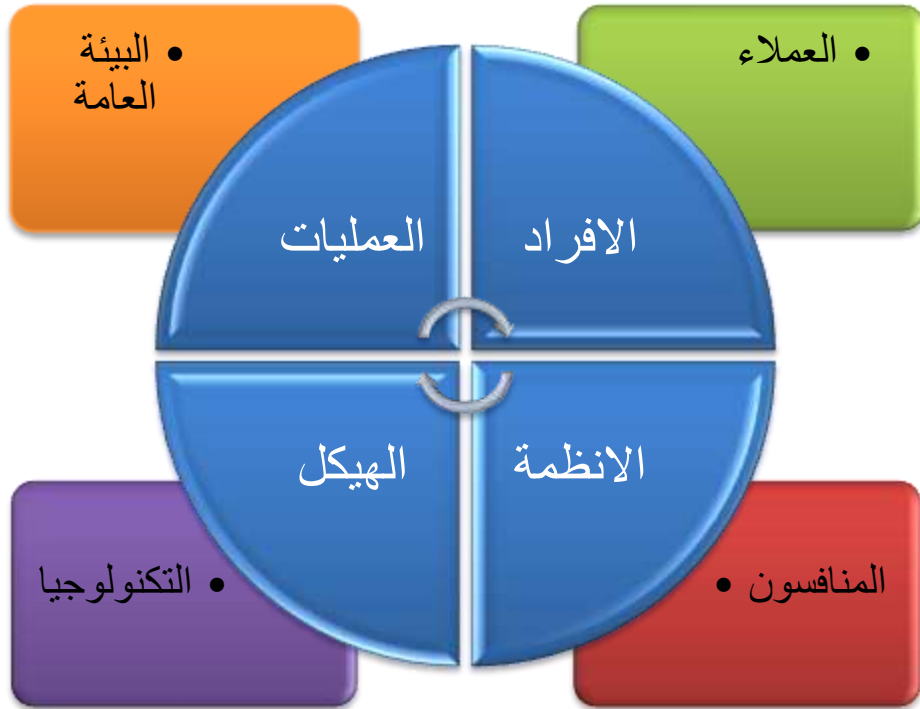
❖ **ازدياد حدة المنافسة:** لقد اصبح التنافس قائما على اسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

❖ **التطور التكنولوجي:** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.

❖ **القيم الحديثة في الادارة:** من اهم تلك القيم والمعايير :

- ✓ ارضاء العميل اولا وثانيا وابداء.
- ✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓ الانتاج في اقل وقت.
- ✓ التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- ✓ الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
- ✓ تشجيع الابتكار والابداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الاهتمام بالقيادة التحويلية.

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



المحاضرة السادسة

مراحل ادارة التغيير

محاور المحاضرة

مراحل ادارة التغيير

١. تشخيص مشكلات المنظمة.
٢. تحديد الحاجة الى التغيير.
٣. تخطيط جهود التغيير.
٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما.
٥. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.

مراحل عملية التغيير

المرحلة الاولى: 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 التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

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

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

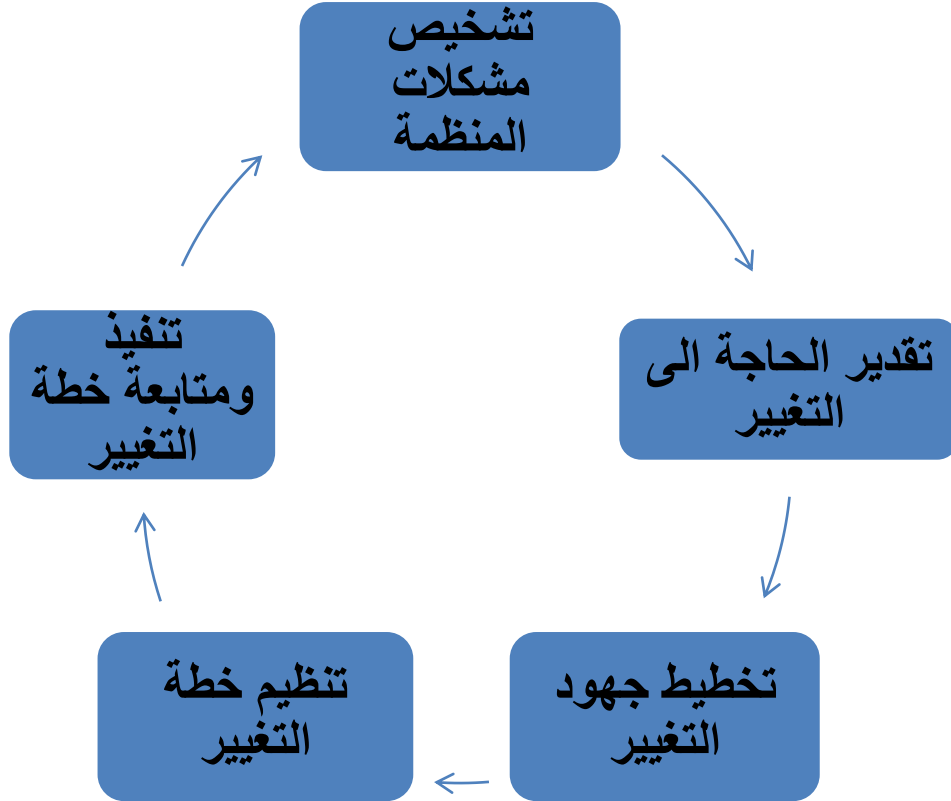
- ❖ يتم خلا هذه المرحلة وضع وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- ❖ يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
 - ✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
 - ✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
 - ✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
 - ✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- ❖ يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:
 - ✓ ما هي اهداف المنظمة ؟
 - ✓ ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
 - ✓ ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- ❖ خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
- ❖ اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

- ❖ خلال هذه المرحلة يتم:
 - ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
 - ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
 - ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
 - ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- ❖ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- ❖ تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير.
- ❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.



نماذج إدارة التغيير

محاور المحاضرة

نماذج ادارة التغيير

١. نموذج كوتر KOTTER
٢. نموذج ليفين LOWIN
٣. نموذج افانوفيتش IVANCEVICH

نماذج ادارة 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 والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يحمد عقباه، و مع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.
يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:
✓ اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
✓ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.

٣- تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية:
✓ توضيح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورية في مصلحتهم في الأجل القصير.
✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

٤- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
✓ استخدام اللغة المعيرة والعبارة الواضحة و توضيح الأمور بكل صراحة.
✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
✓ ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد.

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أن التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، وإشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:
✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد.

- ٦- 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.
 - ❖ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
 - ✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
 - ✓ التبدل 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

٧- 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 بالإنجازات 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.

- ٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
- ❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وُضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:
 - ✓ 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.

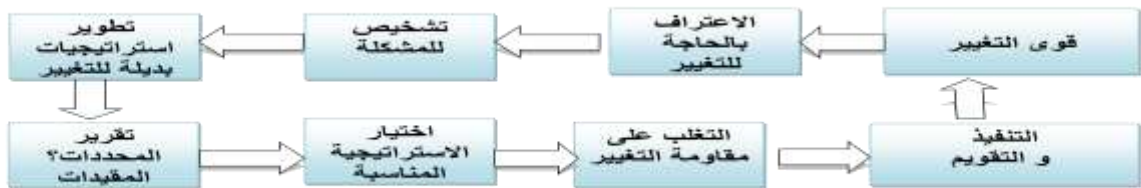
٢- نموذج ليفين LOWIN

- حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :
- ١- مرحلة اذابة الجليد: يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، وبالتالي ايجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.
 - ٢- مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا 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.
 - ٣- مرحلتي الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

كما توصل ليفين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :

١. تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
٢. استشارة خبير تطوير تنظيمي.
٣. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
٤. تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
٥. وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
٦. احداث التغيير المتفق عليه.
٧. تقويم النتائج.

٣- نموذج افانوفيتش IVANCEVICH



المحاضرة الثامنة

استراتيجيات التغيير

محاور المحاضرة

- اولا: استراتيجيات التغيير
- ثانيا: استراتيجية التغيير المتدرج
- ثالثا: استراتيجية التغيير النبوي

استراتيجيات التغيير

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

اولا: استراتيجيات التغيير

١- استراتيجية القوة القسرية

- ❖ وفقا 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. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما:
- ✓ الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .
- ✓ الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
- ❖ تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

- ❖ تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا 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 التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج

- ❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها:
- ✓ مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
- ✓ ثقافة المنظمة.
- ❖ ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.

- ❖ تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والايخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
- ❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احدثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

- ٢- استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاج التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
- ٣- استراتيجية الاقتناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح 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 عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقتناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.



ثالثا: استراتيجية التغيير البنوي

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

- ١- استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة 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 الاقتناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.
- استراتيجية الازام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير ، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.
- يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .
- ٤- الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة .
- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.



محاور المحاضرة

١. مفهوم مقاومة التغيير.
٢. السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير.
٣. المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير.
٤. درجات مقاومة التغيير في المنظمات.
٥. ردود الأفعال على التغيير.
٦. اسباب مقاومة التغيير.
٧. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير.

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.

١ - مفهوم مقاومة التغيير

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- ❖ قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- ❖ وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

- ✓ العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- ✓ العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- ✓ العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓ العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- ✓ العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

٢ - السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

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

٣- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

- ١- السلوك الدفاعي العنفي: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- ٢- السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- ٣- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

٤- درجات مقاومة التغيير في المنظمات



٥- ردود الافعال على التغيير

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

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

٦- 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.

٧- اسباب اخرى للمقاومة التغيير

انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
توقع الخسارة: غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
التخوفات الاقتصادية: هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدد دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد خوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

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:

١	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
٢	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
٣	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لاحداث 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 مصنعة 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 نوايا 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	عشى 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 واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
٢٢	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
٢٣	الايديولوجية	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

استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير	التغيير للأقلية	٢٧
لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر	العزيمة	٢٨
دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة	الظرفية	٢٩
افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على عاداته	طغيان العادة	٣٠
الانسان عدو ما يجهل	الجهل الانساني	٣١

٨- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

١. فرض التغيير على الافراد والجماعات: اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم.
٢. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز 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.

المحاضرة العاشرة

استراتيجيات المنظمة

في التعامل مع مقاومة التغيير

محاور المحاضرة

اولا: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

١. استراتيجية التعليم والاتصال
 ٢. استراتيجية المشاركة والاندماج
 ٣. استراتيجية التسهيل والدعم
 ٤. استراتيجية التفاوض والاتفاق
 ٥. استراتيجية الاستقطاب
 ٦. استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني
- ثانيا: ايجابيات مقاومة التغيير

اولا: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

١ - استراتيجية التعليم والاتصال

- ❖ تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.
- ❖ تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير.
- ❖ يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، أو التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير.
- ❖ من ايجابياتها ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير.
- ❖ من سلبياتها انها 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 الطاعة والالتزام بالتنفيذ.
- ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة.
- ❖ من ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.
- ❖ من سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا.

٣ - استراتيجية التسهيل والدعم

- ❖ تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.
- ❖ تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير.
- ❖ من سلبياتها أنها تتطلب وقت اطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة.

٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق

- ❖ تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.
- ❖ من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير.
- ❖ من سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة.

٥- استراتيجية الاستقطاب

- ❖ حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- ❖ من ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة.
- ❖ من سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال.

٦- استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني

- ❖ حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية، او الفصل او النقل.
- ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة.
- ❖ من ايجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.
- ❖ من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

ثانيا: ايجابيات مقاومة التغيير

- ❖ غالبا 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 أفضل.
 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 و اتخاذ القرارات في المنظمة.

المحاضرة الحادية عشر

برنامج التغيير

محاور المحاضرة

1. اولاً: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال.
2. ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعال.
3. ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي.
4. رابعاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير.
5. خامساً: معوقات التغيير.

اولاً: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

1. تحديد طرق واسلوب التنفيذ.
2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
3. وضع الخطط المفصلة لتنفيذ.
4. تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.
5. تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.
6. صيغ خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
7. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
8. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
9. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.
10. بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعال

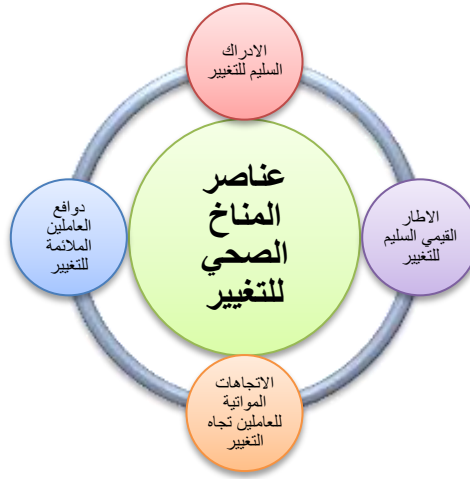
1. ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية.
2. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.
3. ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
4. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
5. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
6. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
7. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير.
8. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

1. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير.
2. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.
4. إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
6. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.
7. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

رابعاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

1. الادراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الاحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.
2. نشر القيم السليمة: يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب.
3. تنمية الاتجاهات الملائمة: تساهم الادارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير.
4. تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الادارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



خامسا: معوقات التغيير

- ❖ **المعوقات التنظيمية:** مثل تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية.
- ❖ **المعوقات الفردية (السلوكية):** التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة التنظيمية السائدة.
- ❖ **المعوقات الفنية:** المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة.
- ❖ **المعوقات الاقتصادية:** من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير.

المحاضرة الثانية عشر

قيادة التغيير

محاور المحاضرة

- 1- اولاً: ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد.
- 2- ثانياً: خصائص قيادة التغيير.
- 3- ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير.
- 4- رابعاً: سمات وخصائص قائد التغيير.

اولاً: ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

تتعدد الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الادوات ما يلي:

- 1- القيادة الادارية: تعد القيادة الفعالة اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
- 2- الاتصالات: وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والافتناع بالأهداف المشتركة.
- 3- التحفيز: تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد وبين الحوافز المقدمة.
- 4- المشاركة: تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
- 5- الادارة بالأهداف: تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرووسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.
- 6- فرق العمل: يعد اداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

ثانياً: خصائص قيادة التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من ان يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة اهمها:

- 1- القدرة على تحديد الاهداف والسياسات: أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
- 2- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال انتهاز المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
- 3- القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير.
- 4- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية او التكنولوجية او البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الازمات.
- 5- القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
- 6- 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 قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.
- 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
- 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة 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 يفدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي الى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.

٢- **فهم عملية التغيير:** ينبغي ان يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:

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

✓ تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.

✓ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.

✓ ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة.

✓ الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.

✓ 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 والافكار.

٤- **انشاء المعرفة ومشاركتها:** يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل اهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في:

❖ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.

❖ ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات) ، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية:

✓ ان الافراد لن يشاركوا معرفتهم مع الاخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها.

✓ ان الافراد لن يشاركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.

✓ 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.

ثالثاً: سمات وخصائص قائد التغيير

١. الطاقة والنشاط.

٢. الحماس.

٣. التفاؤل.

المحاضرة الثالثة عشر

الثقافة التنظيمية و التغيير

محاور المحاضرة

- اولا: تعريف ثقافة المنظمة.
- ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير.
- ثالثا: اليات التغيير الثقافي في المنظمة.
- رابعا: مداخل التغيير الثقافي.

اولا: تعريف ثقافة المنظمة

- يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في ادبيات ادارة الاعمال.
- ❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:
 - ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
 - ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة.
- ❖ اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:
 - ✓ بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
 - ✓ القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة.
 - ✓ تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

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

ثالثا: اليات التغيير الثقافي في المنظمة

- من اهم 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 الليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
 - ❖ كما تعتبر اللغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الاخرى.
 - ❖ يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
 - 3- **المناهج**: التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROX ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
 - 4- **التوقع المعياري**: المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعا: مداخل التغيير الثقافي

- 1- **ادارة الجودة الشاملة**: هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.
 - ❖ من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:
 - ✓ دعم الادارة العليا.
 - ✓ التركيز على العميل.
 - ✓ التعاون وروح الفريق.
 - ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب.
 - ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة.
 - ✓ فعالية نظام الاتصالات.
- 2- **اعادة الهندسة**: تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل.
 - كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.
 - ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.
 - من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:
 - ✓ التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
 - ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ اعادة تصميم العمليات.

المحاضرة الرابعة عشر ملخص عام لإدارة التغيير

محاور المحاضرة

- ١- مفهوم إدارة التغيير.
- ٢- أهداف التغيير
- ٣- أنواع التغيير
- ٤- خصائص ادارة التغيير
- ٥- مراحل ادارة التغيير
- ٦- استراتيجيات التغيير
- ٧- اسباب مقاومة التغيير
- ٨- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
- ٩- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

١- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ ادارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ❖ ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

٢- 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. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
٤. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
٥. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
٦. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .

٣- انواع التغيير

- ١- التغيير الاستراتيجي: ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف المنظمة تجاه النمو والجودة، وقيم العاملين واحتياجات العملاء.
- ٢- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد.
- ٣- التغيير التطويري: هو ايسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تطوير للوضع القديم.
- ٤- التغيير التحويلي: يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

٤- خصائص ادارة التغيير

- ١- الإستهدافية: ان تكون ضمن إطار حركة منظمة تتجه إلى هدف محددة.
- ٢- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
- ٣- التوافقية: يجب أن يكون التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى التغيير.
- ٤- الفعالية: اي أن تملك قدرة الحركة بحرية والتأثير على الآخرين.
- ٥- المشاركة: المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.
- ٦- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- ٧- الإصلاح: أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.
- ٨- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد.
- ٩- القدرة على التطوير والابتكار: أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية .
- ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن تتوافق وتتكيف مع الاحداث.

٥- مراحل ادارة التغيير

١. تشخيص مشكلات المنظمة.
٢. تحديد الحاجة الى التغيير.
٣. تخطيط جهود التغيير.
٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما.
٥. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.

٦- استراتيجيات التغيير

- ١- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- ٢- استراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.
- ٣- استراتيجية التثقيف والتوعية: يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الأفراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ٤- استراتيجية المشاركة تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة الواسعة او المركزة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير.

٧- 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. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
٧. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
٨. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

٨- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

١. استراتيجية التعليم والاتصال.
٢. استراتيجية المشاركة والاندماج.
٣. استراتيجية التسهيل والدعم.
٤. استراتيجية التفاوض والاتفاق.
٥. استراتيجية الاستقطاب.
٦. استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني.

٩- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

١. دعم وتأييد 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 دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
٦. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على للعاملين.
٧. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.
٨. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

تم بحمد الله

مع تمنياتي لكم بالتوفيق

فهد الشمري