

1 ماهية التغيير وإدارة التغيير

مفهوم التغيير

عرف التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة لى واقع آخر منشود مرغوب عرف التغيير بأنه الاستجابة للتغيير



warren Bennis

السلوك التنظيمي

عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري

مفهوم التغيير التنظيمي

احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة

الهيكل التنظيمي



مفهوم إدارة التغيير

سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة

عرفه بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة

يرى ان الانتقال بالمتنشاء من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة

يعرف جوبسون بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل

عرفها بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية

ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة

Recardo



Tushman

bennis

خصائص التغيير

امر حتمي لا مفر منه

حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف

عملية مستمرة بتخطيط او بدونه

عملية شاملة لكل المنظمة فالجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة



زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة

زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة

مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم

تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي

الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه

بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات

تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف

تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل

اهداف التغيير



غدر الحجاز



غدر الحجاز

غدر الحجاز

غدر الحجاز





2 أهمية وأهمية التغيير في المنظمات

مبادئ التغيير
Larry E. Greiner

- الإستهدافية** التغيير حركة تقاوم لكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا
- الواقعية** ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- التوافقية** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير
- الفعالية** تلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتأثير على الآخرين
- المشاركة** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي
- الشرعية** يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية
- الإصلاح** إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود
- الرشادة** يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعدا
- القدرة على التطوير والابتكار** ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها

- أسلوب المرسوم والقرار
- أسلوب الاحلال او التبديل
- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل
- مبدأ السلطة من جانب واحد
- مبدأ مشاركة المرؤوسين
- أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية
- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
- أسلوب التدريب الجماعي

- للموظفين: الإبداع، التطوير، الثقة، بالنفس، تحقيق الاهداف
- للمعملاء: جودة السلع و الخدمات، اسعار أقل، اشباع اكبر
- للمنظمات: تحقيق الاهداف بالقائية وكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة

- حتمية التغيير** الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة
- ثورة المعرفة والمعلومات**
- ثورة الاقتصاد**
- الثورة التكنولوجية**
- ثورة العولمة**
- الثورة البيئية**
- استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر
- تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة
- التطور السريع في هندسة الحاسوب والبرمجيات
- زوال الحواجز الزمنية والمكانية
- زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة

- الاسباب الاقتصادية
- الاسباب التكنولوجية
- الاسباب الاجتماعية
- اسباب عامة في المنظمة
- اسباب خاصة
- اسباب تفرض التغيير
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- الطموح بالوصول الى وضع أفضل
- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية
- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل
- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء
- الوصول الى الاسواق العالمية
- زيادة قيمة المنظمة في السوق
- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة
- الالتزمة
- الرؤية
- الفرصة
- التهديد

- مؤشرات الحاجة الى التغيير
- انخفاض الارباح وعدم القدرة على المنافسة
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- كثرة التسرب والاستقالات وخاصة الكفاءات
- كثرة شكاوي العملاء والعاملين
- كثرة الغياب وتقسي ظاهرة التأخير
- كثرة اللجان والاجتماعات
- التأخر في اتخاذ القرارات
- المركزية وانعدام التفويض
- النقص في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- الروتين الاداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات



غدر الحجاز

غدر الحجاز

غدر الحجاز

غدر الحجاز

غدر الحجاز

غدر الحجاز



Kotter 1996, Nadler 1998

يرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة يحدث ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية يتطلب تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية اشار كل Nadler & Kotter الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة

يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتفتيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام

ابسط انواع التغيير في المنظمات يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل

اعقد انواع التغيير يندرج ضمن هذا النوع اعداد وتوظيف تقنيات وحاسيات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة تقديم منتجات او خدمات جديدة

الاستراتيجي
الوظيفي
التطوري
التحويلي

انواع التغيير الرئيسية



يتناوله التغيير الموضوع عناصر التغيير يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها (اساس التغيير) **المغير** لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير **المحايد** يرفض ويقاوم عملية التغيير **المقاوم** الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير **مقاومة المقاومة**

3 أنواع وعناصر التغيير



انواع اخرى للتغيير

- حسب التخطيط
- حسب الشمولية
- حسب مصدر القوة الدافعة
- حسب الحالة
- حسب مستويات التغيير
- حسب السرعة

المتأمل يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصفاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين
العقلاني يبحث عن الحقائق و يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة
المنفذ يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء
المادي يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.



المخطط: اجراء اداري هادف الى احداث تعديل معين ومحسوب وفقا لخطة
غير المخطط او العشوائي: اجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها
الشامل: يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.
الجزئي: يقتصر على جانب واحد، ومشكلته حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير
الداخلي: يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية
الخارجي: يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة
المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالالات والتجهيزات.
المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.
على مستوى المنظمة.
على مستوى أسلوب العمل.
على مستوى العلاقات الشخصية.
على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة
السرعة
التدريجي



محلل الأعمال



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



مداخل التغيير

4

مجالات التغيير



- التكنولوجي يتعلق بالمعدات والألات والحوسبة الالكترونية، والاتمة
- التنظيمي العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي-تقسيم الاعمال وتوزيع المهام
- الانساني تغيير قدرة الفرد- ورغبة الفرد
- طرق العمل اساليب العمل وطرق ادائه-اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها

- تغيير الآلات - التكنولوجيا - المواد الاولية التكنولوجي
- احداث و دمج وتقسيم الوحدات التنظيمية التنظيمي
- الاختيار- التدريب - تغيير افكار- اتجاهات - قيم - دوافع - طموحات الانساني
- احداث و الغاء و دمج أنشطة والأعمال
- الغاء و تعديل و اضافة سياسة السياسات
- تبسيط وتعديل وادخال طرق طرق وإجراءات العمل



الخطوات الادارية لتحديد المجال

- وجود ضغط للتغيير
- تحديد المشكلة والتعرف عليها
- ابتكار الحلول والالتزام بها
- استمرارية مجال التغيير



اسس التغيير الايجابي

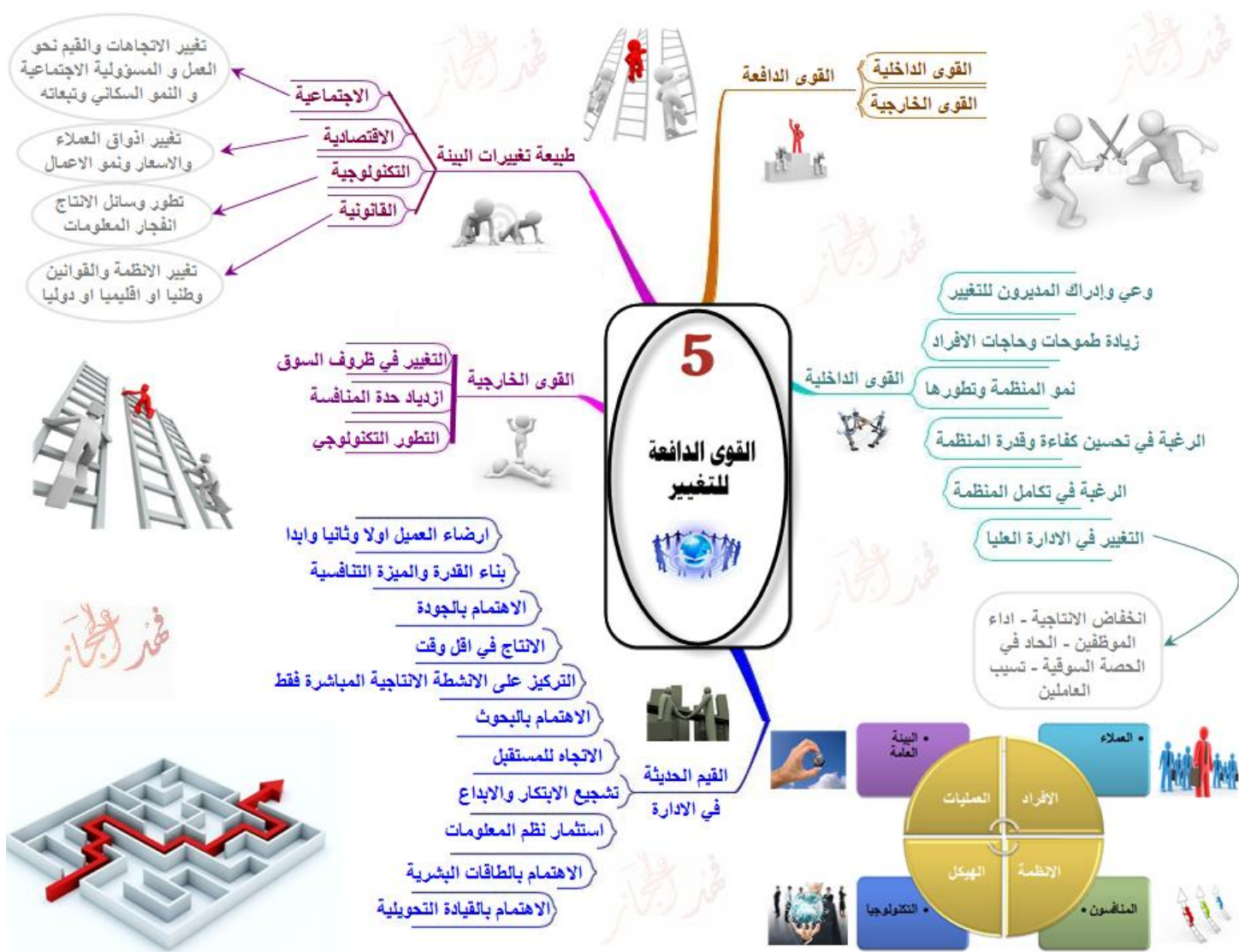


- تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة
- يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح
- يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين
- يأتي بفرص عمل جديدة
- يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات
- يكسب الادارة مهارات جديدة تساعدها على تحقيق اهدافها



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





5 القوى الدافعة للتغيير

القوى الداخلية
القوى الخارجية

القوى الدافعة

طبيعة تغييرات البيئة
الاجتماعية
الاقتصادية
التكنولوجية
القانونية

تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل والمسؤولية الاجتماعية والنمو السكاني وتبعاته
تغيير أذواق العملاء والاسعار ونمو الاعمال
تطور وسائل الانتاج انفجار المعلومات
تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

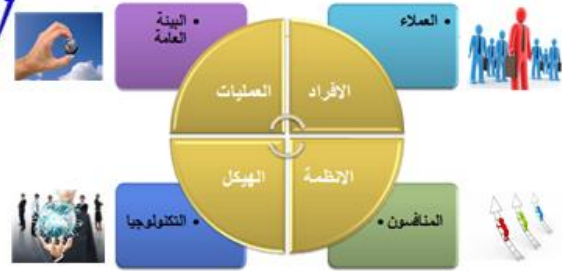
القوى الخارجية
التغيير في ظروف السوق
ازدياد حدة المنافسة
التطور التكنولوجي



ارضاء العميل اولا وثانيا وابداء
بناء القدرة والميزة التنافسية
الاهتمام بالجودة
الانتاج في اقل وقت
التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة فقط
الاهتمام بالبحوث
الاتجاه للمستقبل
تشجيع الابتكار والابداع
استثمار نظم المعلومات
الاهتمام بالطاقات البشرية
الاهتمام بالقيادة التحولية



وعي وإدراك المديرين للتغيير
زيادة طموحات وحاجات الافراد
نمو المنظمة وتطورها
الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة
الرغبة في تكامل المنظمة
التغيير في الادارة العليا
انخفاض الانتاجية - اداء الموظفين - الحاد في الحصة السوقية - تسبب العاملين



6 مراحل ادارة التغيير

تشخيص مشكلات المنظمة

قد تعاني من مشكلة معينة او بصدد اقتناص فرصة محددة تتعلق المشكلات بأساليب العمل - التكنولوجيا - الافراد تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير

تحديد الحاجة الى التغيير

- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق
- وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب
- يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او الخارجية

تخطيط جهود التغيير

- يتم خلالها وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
- 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
- يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على الهيكل والتكنولوجيا والقوى البشرية

تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير (المعوقات التنظيمية والفردية)
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير



غدر الحجاز

(الهيكل والثقافة التنظيمية والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا)

- تهتم على إحداث التغيير المرغوب في الاهداف، المكونات التنظيمية
- متابعة تنفيذ خطة التغيير
- متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني



غدر الحجاز



غدر الحجاز

غدر الحجاز



غدر الحجاز

CHANGE



قوى التغيير

الإعتراف بالحاجة للتغيير

تشخيص للمشكلة

تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

تقرير المقيدات؟

اختيار الاستراتيجية المناسبة

التغلب على مقاومة التغيير

التنفيذ والتقويم



نموذج أفانوفيتش

John M. IVANCEVICH



7 نماذج ادارة التغيير



نموذج كوتر

John KOTTER



8 Steps of Change

- ابجاد شعور بالحاجة الى التغيير
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- تطوير رؤية واستراتيجية
- توصيل رؤية التغيير
- تمكين العاملين من صلاحيات
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير
- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

Eight Steps To Successful Change - John Kotter



نموذج لوين

kurt Lewin



- مرحلة اذابة الجليد
- مرحلة ادارة التغيير
- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد



خطوات عملية تغيير او تطوير تنظيمي

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة
- استشارة خبير تطوير تنظيمي
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها
- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص
- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها
- احداث التغيير المتفق عليه
- تقويم النتائج



فهد الحجاز



فهد الحجاز



فهد الحجاز

استعمال القوة بشكل مباشر اللجوء الى المناورة السياسية فعالة في الحالات الطارئة وغير فعالة في المدى الجيد

العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية

يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير

- القوة القسرية
- العقلانية المبدئية
- التثقيف والتوعية

استراتيجيات التغيير



تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة

تستخدم عندما تكون درجة الاحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير

- المشاركة واسعة النطاق
- المشاركة المركزة
- الإقناع
- الاجبار

استراتيجيات التغيير المتدرج

تأثير

رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر مهارات وقدرات العاملين ثقافة المنظمة



8 استراتيجيات التغيير



مرتفعة	استراتيجية الصراحة الابرية	استراتيجية الصراحة التوسعية
	استراتيجية الصراحة التوسعية	استراتيجية الاقناع
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
درجة الاحاح (الحاجة)	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
	مرتفعة	منخفضة
	مرتفعة	منخفضة

عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة ومقاومة التغيير منخفضة

عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لثلك الازمة ومقاومة التغيير منخفضة

عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير

عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية هي الاسلوب الاسبب لاحداث التغيير وانقاذ المنظمة



البراعة القيادية

الاقناع

الالتزام

الديكتاتورية

استراتيجية التغيير البنوي

فهد الحجاز

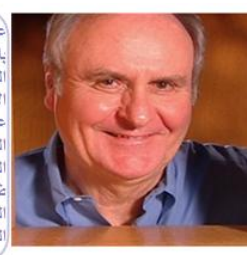
مرتفعة	استراتيجية الصراحة التوسعية	استراتيجية الاجبار
	استراتيجية الصراحة التوسعية	استراتيجية الاقناع او الاجبار
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
درجة الاحاح (الحاجة)	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
	مرتفعة	منخفضة
	مرتفعة	منخفضة

9 مقاومة التغيير

مقاومة التغيير
James O'Toole

- الحالة الشوقية
- الاستثناء
- الايديولوجية
- انظمة مؤسسات
- التردد
- الاصالة
- التغيير للأقلية
- العزيمة
- الظرفية
- طغيان العادة
- الجهل الانساني

- نقص المعلومات
- الطبيعة البشرية
- الشك
- الحماقة
- الغرور
- التفكير الضيق
- قصر النظر
- المشي بالأحلام
- عشى البصيرة
- الامل الشامل



مفهومه
 امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له والركون الى الأوضاع القديمة
 قيام الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير
 قد تكون المقاومة **إيجابية** عندما يكون التغيير المقترح **سلبيا**
 قد تكون المقاومة **سلبية** عندما تكون نتائج التغيير **إيجابية**



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



- يقاوم علنا دون خوف
- يقاوم سرا
- احتمال قبوله وإجازته له
- يشارك في احداثه ونجاحه

السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير



- الاضطرابات وتباطؤ الإنتاج او زيادة الأخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة
- ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإسحاب
- دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

- الدفاعي العنفي
- الدفاعي الضمني او المستتر
- الاستسلام

- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير
- فرض التغيير على الافراد والجماعات برونه تهديدا لمرآكهم وسلطاتهم
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة والاحتمالات السلبية
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الافراد



- اسباب اخرى للمقاومة
- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة
- توقع الخسارة
- التخوفات الاقتصادية
- القلق الاجتماعي
- الخوف من ان يؤدي الى تعلم مهارات جديدة



- اسباب مقاومة التغيير
- عدم وضوح الاهداف
- عدم وجود الشعور بالحاجة
- عدم مشاركة الافراد
- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
- تجاهل تقاليد وانماط العمل
- ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات
- الارتياب للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير او المجهول
- عندما يرتبط بأعباء وضغوط عمل او بتهديدات وظيفية
- السرعة الشديدة في التغيير
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سينة
- التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة



- ردود الأفعال على التغيير
- الصدمة الشعور بعدم الاتزان و القدرة على التصرف
- عدم التصديق الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
- الذنب الشعور بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- الاسقاط قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
- التبرير قيام الفرد بوضع اسباب التغيير
- التكامل قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام
- القبول خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير



- درجات مقاومة التغيير في المنظمات
- الرفض الكامل
- عدم المبالاة والاهتمام
- الاستعداد للتفاهم والمناقشة
- اختلاف الراي حول نقاط سطحية



عذر الختان



عذر الختان



عذر الختان





10 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير



1 استراتيجية التعليم والاتصال

تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير اشكائها كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات في حالة قصور المعلومات أو التحليل الخاطئ ايجابياتها مساهمة اكبر للعاملين لهم في التغيير سلبياتها تستغرق وقت اطول



2 ايجابيات مقاومة التغيير

اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل تساهم في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات تؤدي حالة الخوف ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج تكشف مقاومة التغيير النقيب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات

عذر الحجاز



3 استراتيجية المشاركة والاندماج

تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام عندما يكون الافراد العاملين يمتلكون القدرة العالية على المقاومة ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير سلبياتها تستغرق وقتا طويلا



4 استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني

يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا (الفصل - الحرمان) تستخدم في حالة سرعة التغيير او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة ايجابياتها سريعة ونها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة سلبياتها افقاص الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

عذر الحجاز



5 استراتيجية التسهيل والدعم

تقوم على تدريب مهارات جديدة وتقديم الدعم تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير سلبياتها تتطلب وقت اطول و تكلفتها الكبيرة



6 استراتيجية الاستقطاب

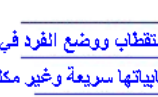
استقطاب ووضع الفرد في موقع هام لعملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته ايجابياتها سريعة وغير مكلفة سلبياتها تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه محل استقلال.

عذر الحجاز



7 استراتيجية التفاوض والاتفاق

تستخدم عند وجود جهة متضررة ايجابياتها سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير سلبياتها مرتفعة التكلفة



8 استراتيجية الاستقطاب



عذر الحجاز



عذر الحجاز

عذر العجز

- تحديد الطرق والاساليب
- تحديد زمن البداية والنهاية
- وضع الخطط المفصلة
- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم
- تأسيس ادارة واعية لمشروع الجديد
- صنع خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين
- التأكيد من مشاركة خالية العاملين
- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي
- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم

عذر العجز

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال



11

برنامج التغيير



عوامل نجاح التغيير الفعال

- تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب
- يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات
- يبدأ من خلال فرق عمل
- اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات لهم
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي
- التركيز على الافراد المتجاسين مع التغيير



عذر العجز

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- جود خبراء او وكلاء التغيير (المهارات فكرية انسانية فنية)
- إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية
- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير
- توفر الموارد البشرية المادية والفنية



معوقات التغيير



تنظيمية

فردية (سلوكية)

فنية

اقتصادية

تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية

مدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة التنظيمية

التقنية والإمكانيات والموارد المتاحة

شح الموارد المتاحة ونقص المخصصات الموجهة



عذر العجز



الادراك السليم للأحداث

رؤية الاحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها

نشر القيم السليمة

نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين

تنمية الاتجاهات الملائمة

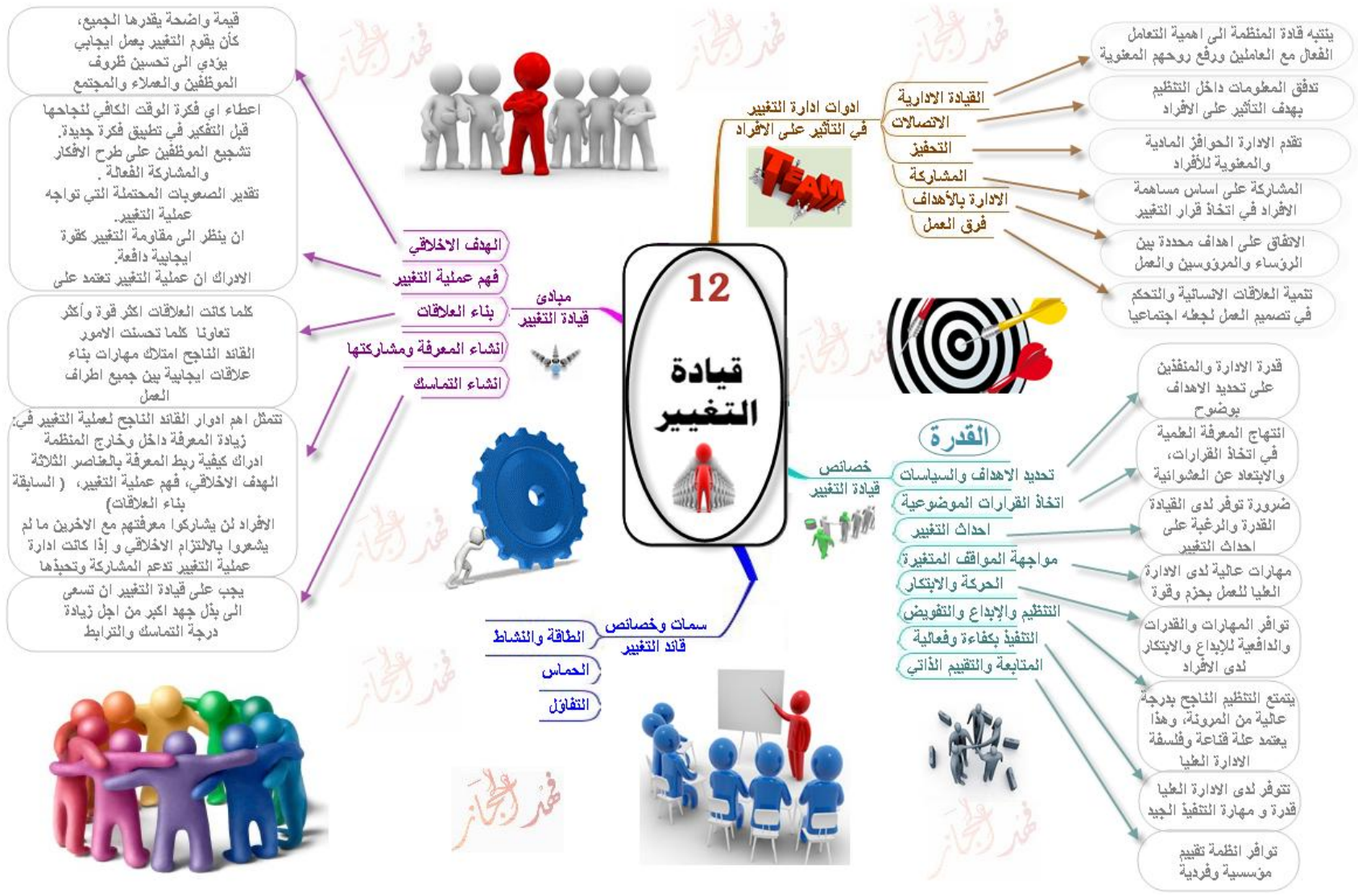
تعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها

تنمية دوافع العاملين

يتطلب الامر من الادارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير

تهيئة المناخ الصحي للتغيير





فهد الحجاز



الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات

تعريف ثقافة المنظمة



بيئة الاعمال وطبيعة القطاع

العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة

القيادة الادارية وما تحمله من افكار

تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم



تتأثر بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير
تؤثر على إستراتيجيات وعمليات التغيير
يهدف الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير



13 المحاضرة 14 مراجعة الثقافة التنظيمية و التغيير

اليات التغيير الثقافي في المنظمة



مداخل التغيير الثقافي
ادارة الجودة الشاملة
اعادة الهندسة



التعليم والتكوين

اللغة والاتصال

المناهج

التوقع المعياري



احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد

الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام للغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات

التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت ابتكرت XEROX المحدد، وشركة اسلوب المقارنة المرجعية

يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية



دعم الادارة العليا التركيز على العميل التعاون وروح الفريق ممارسة النمط القيادي المناسب وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية فعالية نظام الاتصالات

التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة
توظيف تكنولوجيا المعلومات
اعادة تصميم العمليات

فهد الحجاز