

# ادارة التغيير

## Change Management

تنسيق: سعد ال دواس



## ١- مفهوم التغيير **المحاضرة الاولى**

- ❖ 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.

17. يعرف التغيير بأنه عملية ...

- أ- البقاء على الواقع الحالي للفرد او المنظمة.
- ب- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي.
- ج- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي .
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة. اسئلة المراجعة

- ❖ 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.

### بيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل

- ❖ عرف **Bennis** التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

تغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي حتى تلائم التطور التكنولوجي

## ٢- مفهوم التغيير التنظيمي

**الافراد** عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة

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

### المنظمة

- ❖ 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 بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ❖ ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- ❖ يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- ❖ عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

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

❖ ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

## ٤- اهداف التغيير

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

1. من اهداف التغيير ...

أ. الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد.

ب- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة.

ج- اتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالأهداف.

د- قيام المنظمة بحل مشكلات المنظمات الاخرى.

8. واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

أ- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

ب- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.

ج- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.

د- زيادة درجة التعاون بين المنظمات وتحسين شدة المنافسة.

اسئلة المراجعة

## ٥- خصائص التغيير

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

الخلاصة: التغيير حتمي تفاولي دائم و مستمر سوى كان مخطط او غير مخطط شامل لان اي تغير في جزء يؤثر على الكل



## الحاضرة الثانية

### 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 الاسباب العامة

- توجد العديد من **الاسباب العامة للتغيير** ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:
١. الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية. التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
  ٢. الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة.
  ٣. الاسباب الاجتماعية: النزاعات، الافات الاجتماعية.

## الاسباب الخاصة

- كما توجد الكثير من **الاسباب الخاصة للتغيير** والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:
١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
  ٢. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
  ٣. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
  ٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
  ٥. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
  ٦. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
  ٧. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
  ٨. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

## اربعة اسباب تفرض التغيير

- 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 يقننص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً افضل.
  - 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 المكتتبية.
٧. التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
٨. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
٩. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
١٠. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

3. من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة ...

- أ- ارتفاع الارباح .
- ب- ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين.
- ج- قلة الاستقالات بالمنظمة.
- د- ارتفاع حجم الاعمال المكتتبية.

### ٤- اهمية التغيير

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

## ٥- مبادئ التغيير

- اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:
- ١- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
    - ❖ اسلوب المرسوم والقرار.
    - ❖ اسلوب الاحلال او التبديل.
    - ❖ اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
  - ٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين: 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 وإلا فقد مضمونه.
- ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

## المحاضرة الثالثة

### انواع التغيير وعناصره

اولا: انواع التغيير الرئيسية:

١. التغيير الاستراتيجي.
٢. التغيير الوظيفي.
٣. التغيير التطويري.
٤. التغيير التحويلي.

ثانيا: انواع التغيير الأخرى

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

#### 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 عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- ❖ يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- ❖ اشار كل Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

**يعرف برؤيا الإستراتيجية وتشمل الرسالة والاهداف والفلسفة تجاه النمو والجوده والابتكار**

**سبب من تحليل العوامل الداخلية من امكانات و الثقافة والخارجة الانظمة السائدة**

#### 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 والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

**ترتبط بالانظمة الجديدة و الاجراءات و تنظيم العمل داخل الاقسام**

**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 تغييرا عميقا في المنظمة.
- ❖ يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
  ١. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
  ٢. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- ❖ يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- ❖ يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.
- ❖ يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

**٤- التغيير التحويلي**

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



## ثانياً: انواع التغيير الاخرى

### ١- التغيير حسب التخطيط

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

### ٢- التغيير حسب الشمولية

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

### ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

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

2. التغيير الذي يتم بسبب انخفاض انتاجية المنظمة يصنف ضمن .
- أ- التغيير المعنوي.
- ب- التغيير التدريجي.
- ج- التغيير الداخلي.
- د- التغيير غير المخطط.

### ٤- التغيير حسب الحالة

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

### ٥- التغيير حسب مستويات التغيير

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

### ٦- التغيير حسب السرعة

- ❖ التغيير السريع.
- ❖ التغيير التدريجي.



## 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 اساس 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: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

## رابعاً: انماط الطرف المغير

١. المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل إلى الاصغاء، ومشاركة الأفكار مع الآخرين، ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير.
٢. المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آرائهم، ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة، ويهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.
٣. المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.
٤. المغير المادي: عادة يبحث عن الإمكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

## المحاضرة الرابعة

# مجالات التغيير

### ١ - مجالات التغيير.

- المجال التكنولوجي
- المجال التنظيمي.
- المجال الانساني.
- مجال طرق العمل.

#### ١. المجال التكنولوجي



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

الاتمة الانتقال الي الوضع الاتمائي

#### 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. **قدرة الفرد**  الامكانيات الجسدية و العقلية
  - ✓ **تغيير رغبة الفرد:** الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل **الرغبة**  استعداد الفرد للقيام با العمل

### 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
تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية	التكنولوجي
تقسيم الوحدات التنظيمية / أحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة	التنظيمي
الاختيار / التدريب / تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات	الإنساني
أحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة	الأنشطة والأعمال
إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة	السياسات
تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة	طرق وإجراءات العمل

## ٢- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير



## ٣- العناصر المساعدة على التغيير

١. تحديد الهدف من التغيير.
٢. التجديد المستمر للتنظيم.
٣. الاهتمام بالبعد الإنساني.
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. الصحة واليقظة والتنبيه.
٥. التقدم نحو التغيير.

المحاضرة الخامسة  
القوى الدافعة للتغيير

القوى الدافعة للتغيير

١. قوى التغيير الداخلية.
٢. قوى التغيير الخارجية.

## أولاً: القوى 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.

- ❖ وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، خاصة وإن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات.
- ❖ زيادة طموحات وحاجات الأفراد: مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل.
- ❖ نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.
- ❖ الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.

❖ الرغبة في تكامل المنظمة: قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدفاً أساسياً يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

❖ التغيير في الإدارة العليا: قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية.

❖ وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة:

- ✓ انخفاض الإنتاجية.
- ✓ انخفاض أداء الموظفين.
- ✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.
- ✓ تسبب العاملين.

2. التغيير الذي يتم بسبب انخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن:

- أ- التغيير المعنوي.
- ب- التغيير التدريجي.
- ج- التغيير الداخلي.
- د- التغيير غير المخطط.

## ثانيا: قوى التغيير الخارجية

- تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة 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.

سؤال التغيير الذي يتم بسبب ارضاء العميل او الانتاج في اقل وقت او الابتكار و الابداع  
**تغيير خارجي**

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 إدارة التغيير

### مراحل ادارة التغيير

١. تشخيص مشكلات المنظمة.
٢. تحديد الحاجة الى التغيير.
٣. تخطيط جهود التغيير.
٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها.
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

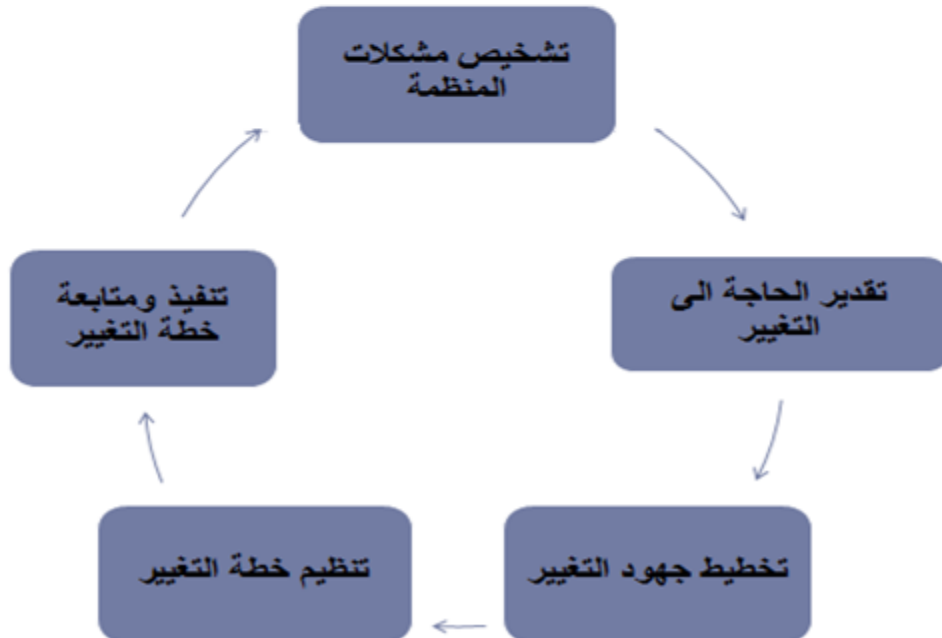
- ❖ يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- ❖ يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
- ✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
- ✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- ✓ ان تكون قابلة للقياس كميًا ونوعيًا.
- ✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

- ❖ 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.
- في اي مرحلة يتم اختيار استراتيجية التغيير و اسلوب التغيير**
- المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها
- ❖ خلال هذه المرحلة يتم:

- ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته **في اي مرحلة يتم تحديد بداية ونهاية التغيير**
- ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
- ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير. **استراتيجيات وطرق التعامل مع المقاومة**

- 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 الموضوعية للتغيير.
- ❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.



## المحاضرة السابعة نماذج إدارة التغيير

- 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 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.

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- 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.

ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: ← لأنه يعزّز من المصداقية والثقة لدى العاملين

٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل 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:

- ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
- ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

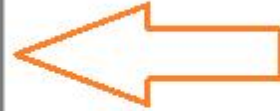
٤- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- ✓ استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكل صراحة.
- ✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- ✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ✓ ضرب المثال والقدوة 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:

**بعض المكاسب  
ضعم لقبول التغيير**

- ✓ 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.
- ✓ 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

## تعضم الاباح مع التقدم في التغيير دون مبالغة

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 وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة. \*\*\* ثقافة التغيير

## 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. مرحلة اذابة الجليد: زعزعة القيم والعادات القديمة

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.

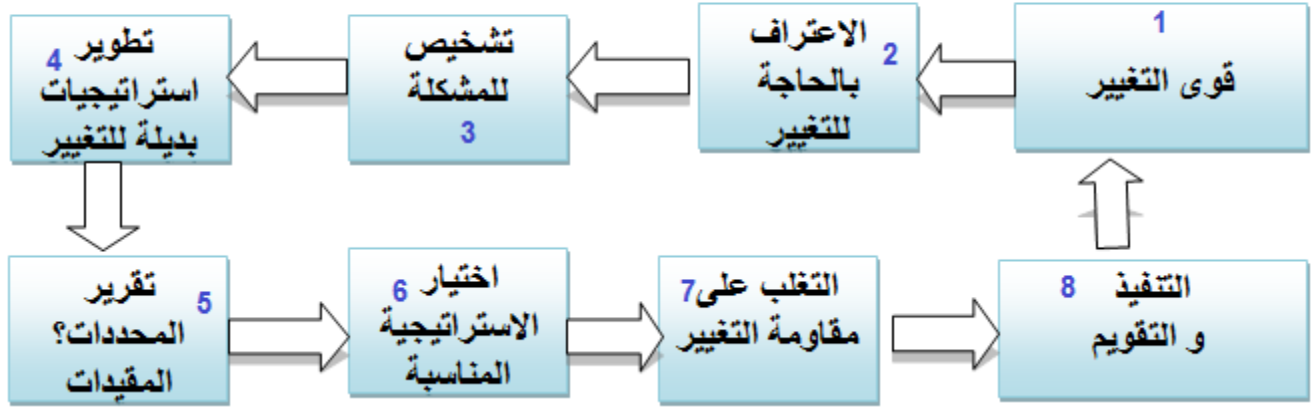
٣- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

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

## استراتيجيات التغيير

أولاً: استراتيجيات التغيير  
ثانياً: استراتيجية التغيير المتدرج  
ثالثاً: استراتيجية التغيير البنوي

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

## أولاً: استراتيجيات التغيير

### ١- استراتيجية القوة القسرية

- ❖ وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- ❖ يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :
  - ✓ الأسلوب الأول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات .
  - ✓ الأسلوب الثاني: اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
- ❖ تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

### ٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

- تفترض هذه الاستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر إلى 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 أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ❖ ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

## ثانياً: 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- استراتيجيات 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 والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.

❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

٢- استراتيجيات المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح 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- استراتيجيات الاقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية اقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.

٤- استراتيجيات الاجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او انها تأخذ وقتاً طويلاً.

## ثالثاً: استراتيجية التغيير البنيوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

١- استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة، وتكون 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 الاقتناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

٣- استراتيجية الالزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير ، حيث يوصى 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، تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير واناذ المنظمة .

**استخدام القسوة لأجل نتائج سريعة من أجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.**



## المااضرة التاسعة

### مقاومة التغيير

- ❖ 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

مدى استجابة للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	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

## 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 الأفعال على التغيير

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

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

## 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.\*\*

## اسباب اخرى للمقاومة التغيير

١. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
٢. 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.
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 تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
٥. 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 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



نشك في نوايا قادة التغيير	الشك	١٣
يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة	الحماقة	١٤
يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير	الغرور	١٥
الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية	التفكير الضيق	١٦
لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا	قصر النظر	١٧
معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع	المشي بالأحلام	١٨
التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير	غشى البصيرة	١٩
لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة	الامل الشامل	٢٠
نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل	الحالة الشوفينية	٢١
قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا	الاستثناء	٢٢
لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير	الايديولوجية	٢٣
يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى	انظمة مؤسسات	٢٤
الامور لا تتغير بالوثب	التدرج	٢٥
من نحن لنشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار	الاصالة	٢٦
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 توبيخ للمجتمع على عاداته	طغيان العادة	٣٠
الانسان عدو ما يجهل	الجهل الانساني	٣١

## ٧- 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.

## الماضرة العاشرة استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

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

واحدة ليست من استراتيجيات  
المنظمة في التعامل مع التغيير

ثانيا: ايجابيات 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 انخفاض 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 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 و اتخاذ القرارات في المنظمة.

## الماضرة الحادية عشر برنامج التغيير

### اولا: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

١. تحديد طرق واسلب 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. صبغ 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.

### ثانيا: عوامل نجاح التغيير الفعال

١. ان يكون المديرون قدوة 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.



## ثالثا: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

١. دعم وتأييد القادة الإداريين 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.

## رابعا: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

١. الادراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.
٢. نشر القيم السليمة: يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب.
٣. 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.
٤. تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الادارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



## خامسا: معوقات التغيير

- 1 ❖ **المعوقات التنظيمية:** مثل تقادم السياسات الإدارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الإجراءات الرقابية.
- 2 ❖ **المعوقات الفردية (السلوكية):** التي تتعلق بمدى<sup>1</sup> قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته،<sup>3</sup> ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور<sup>4</sup> التنظيمات غير الرسمية،<sup>5</sup> 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

### أولاً: أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

١- القيادة الإدارية: تعد القيادة الفعالة أهم مهام المديرين في عصرنا الحالي، إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.

٢- الاتصالات: وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة.

٣- التحفيز: تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة.

٤- المشاركة: تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير.

٥- الإدارة بالأهداف: تقوم على مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة.

٦- فرق العمل: يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

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

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

### ثالثا: 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 التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة 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 تعاونا كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة. **عكس فرق تسود**
  - ❖ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الافراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الاراء والأفكار.

- 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.

### ثالثا: سمات وخصائص قائد التغيير

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

## المحاضرة الثالثة عشر الثقافة التنظيمية والتغيير

### أولاً: تعريف ثقافة المنظمة

- ❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:
  - ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.
  - ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل إطار سلوك الافراد في المنظمة.
- ❖ اهم عوامل 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.
- ❖ كما تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير.
- ❖ يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.



## ثالثاً: الليات التغيير الثقافي في المنظمة

من اهم اليات التغيير الثقافي ما يلي:

- ١- **التعليم والتكوين:** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
- ٢- **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 بالتميز عن باقي المنظمات الاخرى.
- ❖ يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- ٣- **المناهج :** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة **TOYOTA** اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد، وشركة **XEROXH** ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
- ٤- **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 قادر على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة. هي الكفاءة

- ❖ 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.

دعم الادارة العليا

الزبون اولاً

روح الفريق

اسلوب القيادة المناسبة

ضبط الجودة بالقياس المبني على الاحصاء

الاتصالات الكفوة

٢- 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.

## بنسبة للمحاضرة 14

هي مجرد مراجعة سريعة

و لهذا لم أدرجها

تم حل العشرين سؤال بدل من المحاضرة 14

كان في الاختبار الماضي أسئلة فيه شي من الغموض و إلف ودوران كان يسأل عن عبارة هل هي من الأهداف أو من المبادئ أو متطلبات

مثال :

دعم الإدارة العليا من :

أهداف الجودة

مبادئ الجودة

متطلبات الجودة

معيار الجودة

اسأل الخالق لي و لكم التوفيق

سعد آل دواس

1. يتم استخدام كافة اساليب القوة في احداث التغيير ضمن ...

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية.
- ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
- د- **الإجابة الصحيحة غير موجودة.**

### 1- 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

اكثراً من استراتيجية وان كما هي نفس المضمون استخدام القوة

2. استراتيجية التغيير المناسبة للحالات الطارئة هي ...

### استراتيجية القوة القسرية

الاستراتيجية الديكتاتورية:

استراتيجية الاجبار:

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية.
- ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
- د- **الإجابة الصحيحة غير موجودة.**

3. استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير هي ...

### 5- استراتيجية الاستقطاب

- أ- استراتيجية التفاوض والاتفاق.
- ب- **استراتيجية الاستقطاب.**
- ج- استراتيجية التسهيل والدعم.
- د- استراتيجية المشاركة والاندماج.

- ❖ 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.



4. عملية تصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البيئة الخارجية ...

## مفهوم إدارة التغيير

أ- إدارة التغيير.

ب- إدارة بالقيم.

ج- الإدارة بالمشاركة.

د- الإجابة الصحيحة غير موجودة.

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

\*\*\*\*\*

5. مجال التغيير الذي يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية يسمى ...

أ- المجال التنظيمي.

ب- المجال الانساني.

ج- مجال طرق العمل.

د- المجال التكنولوجي.

تابع الجدول سؤال 6



6. مجال التغيير الذي يتضمن تغيير افكار و قيم واتجاهات الافراد هو ...

أ- المجال التنظيمي.

ب- المجال الانساني.

ج- مجال طرق العمل.

د- المجال التكنولوجي.

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

7. التغيير الذي يرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة هو ...

- أ- التغيير الوظيفي.  
 ب- التغيير التطويري.  
 ج- التغيير غير الاستراتيجي.  
 د- الإجابة الصحيحة غير موجودة.
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.

## 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.

1. من اهداف التغيير ...

أ- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد.

- ب- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة.  
 ج- اتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالأهداف.  
 د- قيام المنظمة بحل مشكلات المنظمات الأخرى.

8. واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

- أ- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.  
 ب- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.  
 ج- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.  
 د- زيادة درجة التعاون بين المنظمات وتحسين شدة المنافسة.

اسئلة المراجعة

9. استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير هي ...

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
- ج- استراتيجية الاجبار.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

### 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.

### 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:

❖ ازدياد حدة المنافسة:

❖ التطور التكنولوجي:

10. من قوى التغيير الخارجية...

- أ- استقرار ظروف السوق.
- ب- قلة حدة المنافسة.
- ج- التطور التكنولوجي.
- د- التغيير في الادارة العليا.

## ٦- اسباب مقاومة التغيير

11. من اسباب مقاومة التغيير...

- أ- وضوح اهداف التغيير.
- ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ج- عدم مشاركة العملاء في التغيير.
- د- عدم توافر الثقة في القائمين على 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. **\*\***

بعدم

12. تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد **\*\*** بواقعية وموضوعية اسباب التغيير بحالة ...

أسئلة المراجعة	أ- الصدمة.	ب- الذنب.	ج- الاسقاط.	د- <input checked="" type="checkbox"/> عدم التصديق.
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.			

13. عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله فإن ذلك يدخل ضمن ...

- أ- انعدام الاستقرار النفسي.  ما يعتبر تهديدا للأمن النفسى للأفراد
- ب-  التخوفات الاقتصادية.  يهدر دخله
- ج- الفلق الاجتماعي.  تخوفا من المجهول
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.



14. التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو ...

- أ- التغيير الانساني.  
 ب- التغيير التكنولوجي.  
 ج- التغيير التحويلي.  
 د- التغيير الوظيفي.
- ❖ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، 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.

يرتبط بالانظمة الجديدة و الاجراءات و تنظيم العمل داخل الاقسام

15. من اسس التغيير الايجابي ...

- أ- انه يتم ضمن خطة غير مدروسة .  
 ب- انه لا يأتي بفرص عمل جديدة.  
 ج- انه يزيد من الضغط والاختلال الموجود.  
 د- انه يكسب الادارة مهارات جديدة .

16. يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن ...

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.  
 ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير  
 ج- مرحلة تشخيص المشكلات.  
 د- مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير.
- ❖ المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير  
 ❖ يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات

## 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.

17. يعرف التغيير بأنه عملية ...

- أ- البقاء على الواقع الحالي للفرد او المنظمة.  
 ب- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي.  
 ج- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي .  
 د- الاجابة الصحيحة غير موجودة. اسئلة المراجعة

18. من اسس "كوتر" لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ...

- ✓ 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. \*\*\* ثقافة التغيير

- أ- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.
- ب- عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم.
- ج- تغيير كل العناصر المهمة داخل المنظمة.
- د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

19. من مراحل التغيير المخطط والواعي حسب نموذج " ليفين " ...

- أ- مرحلة تجميد الجليد.
- ب- مرحلة توصيل رؤية التغيير.
- ج- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## 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. **مرحلة اذابة الجليد: زعزعة القيم والعادات القديمة**
- 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- مرحلى الاستقرار وإعادة التجميد. يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

20. من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ...

### العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

أ- اقناع الافراد والجماعات.

ب- تشكيل رأي فردي ضد التغيير.

ج- توافر الثقة في القائمين على التغيير.

د-  الاجابة الصحيحة غير موجودة.

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.