

- مفهوم التغيير :** ١- بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه
 ٢- جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها
 ٣- بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي
التغيير التنظيمي : هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين

- ٢- هو أحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي
 ٣- هو أحداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة
ادارة التغيير : ١- هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية

- ٢- هو ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية
 ٣- هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
 ٤- هي 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
 ٥- بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية

ادارة التغيير : عملية يقوم بها القادة الاداريون

- 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 والافتتاح 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

- خصائص التغيير :** ١- امر حتمي لا مفر منه ٢- حركة تفاعلية ٣- عملية شاملة لكل المنظمة
ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي
ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة

- الثورة التكنولوجية:** التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
ثورة العولمة : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة
الثورة البنائية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية

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

- ١- الاسباب الاقتصادية ٢- الاسباب التكنولوجية ٣- الاسباب الاجتماعية
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
اسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي: ١- **الازمة:** التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
 ٢- **الرؤية:** ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير
 ٣- **الفرصة:** ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل
 ٤- **التهديد:** التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة
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
- اهمية التغيير للموظفين:** الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف
اهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر
اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة
- مبادئ التغيير:** 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
- خصائص ادارة التغيير:**
- ١- الإستهدافية: يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير
 ٢- الواقعية: 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: أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين
 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: 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
 ٩- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً
 ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها
- انواع التغيير الرئيسية:** ١- التغيير الاستراتيجي: يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار
يحدث التغيير الاستراتيجي: ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة
- يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي:** تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة
- ٢- التغيير الوظيفي: يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
 ٣- التغيير التطويري: هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:** لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير - يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب
- يهدف التغيير التطويري الى:** مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل
يتطلب التغيير التطويري: وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة
- ٤- التغيير التحويلي: يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها
- يندرج ضمن التغيير التحويلي:** ١- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد
 ٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة ٣- تقديم منتجات او خدمات جديدة
- انواع التغيير الأخرى**

١- التغيير حسب التخطيط :

- ١- التغيير المخطط: هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها
- ٢- التغيير غير المخطط او العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء
- ٢- التغيير حسب الشمولية : ١- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات
- ٢- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد
- ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة :
- ١- التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات
- ٢- التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة
- ٤- التغيير حسب الحالة : ١- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي
- ٢- 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
- عناصر التغيير : ١- الموضوع : الذي يتناوله التغيير**
- ٢- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير
- ٣- المحاييد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
- ٤- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها
- ٥- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

انماط الطرف المغير :

- ١- 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
- ٢- المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم
- ٣- المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء
- ٤- المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ
- المجال التغيير :** يشمل تغيير الالات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
- المجال التنظيمي :** يشمل تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- المجال الانساني :** يشمل الاختيار / التدريب / تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
- المجال الانشطة والاعمال :** يشمل احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج
- المجال السياسات :** يشمل لغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
- المجال طرق واجراءات العمل :** يشمل تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة
- مجالات التغيير :** التغيير - التنظيمي - الانساني - طرق العمل
- يهتم مجال التغيير التنظيمي :** بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات
- في المجال الانساني يركز مجال تغيير الافراد على :** تغيير قدرة الفرد وتغيير رغبة الفرد
- يتضمن مجال طرق العمل :** تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما - طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها
- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير :** ١- وجود ضغط للتغيير ٢- تحديد المشكلة والتعرف عليها ٣- ابتكار الحلول والالتزام بها ٤- استمرارية مجال التغيير
- 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
- 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 الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات
- ٦- ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية
- 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

- العوامل او القوى الداخلية : ١-** وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية
- ٢- زيادة طموحات وحاجات الافراد: يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل
- ٣- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور
- ٤- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة ٥- الرغبة في تكامل المنظمة ٦- التغيير في الادارة العليا
- قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدفاً أساسياً يجب تحقيقه عندما :** يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة الى حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس :** الجوانب المادية والانسانية والفنية
- مؤشرات على وجود مشاكل داخلية بالمنظمة:** انخفاض الانتاجية - انخفاض اداء الموظفين - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية - تسبب العاملين
- عوامل او قوى التغيير الخارجية :** التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء : نمو المنظمة وتطورها
- ازدياد حدة المنافسة دفع بالمنظمة الى البحث عن بدائل :** لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها
- استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى :** التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية
- القيم الادارية الحديثة الدافعة للتغيير(القيم والمعايير) :**
- ١- ارضاء العميل اولاً وثانياً وابدأ ٢- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية ٣- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل ٤- الانتاج في اقل وقت ٥- التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير ٦- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ٧- الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير ٨- تشجيع الابتكار والابداع ٩- استثمار نظم المعلومات والاتصال ١٠- الاهتمام بالطاقات البشرية ١١- الاهتمام بالقيادة التحويلية
- يشمل البيئة الاجتماعية :** تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية - النمو السكاني
- تشمل البيئة الاقتصادية :** تغيير ادواق العملاء - نمو الاعمال - تغير الاسعار
- تشمل البيئة التكنولوجية :** تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
- تشمل البيئة القانونية :** تغيير الانظمة والقوانين وطنياً او اقليمياً او دولياً
- مراحل ادارة التغيير :** تشخيص مشكلات المنظمة - تحديد الحاجة الى التغيير - تخطيط جهود التغيير - تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما - تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- في مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير : ١-** يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير ٢- يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية
- في مرحلة تخطيط جهود التغيير :** يتم وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه ٢- في هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية : ١-** ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة
- ٢- ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة ٣- ان تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً
- ٤- ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية :** الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - القوى البشرية
- في مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما يتم :** ١- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- ٢- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته ٣- تحديد طبيعة مقاومة التغيير
- ٤- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير
- في مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير : ١-** تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب ٢- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعية للتغيير
- ٣- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد
- تسعى عملية ادارة التغيير :** الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة
- يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :**
- ١- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير ٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير ٣- تطوير رؤية وإستراتيجية
- ٤- توصيل رؤية التغيير ٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل
- ٦- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير
- ٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة
- من اهم سمات التحالف:** اشراك افراد منسجمين فيما بينهم - توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف - الاشتراك في

الهدف من التغيير

- يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في : خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير
تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير يندرج تحتها : عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة
حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير بسبب: ١- توضيح الرؤية والاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير
٢- الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير
٣- الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير
لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر: ١- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور
بكل صراحة ٢- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية
٣- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير ٤- ضرب المثال والقوة من طرف القائد
حسب كوتر لكي يتم تحقيق التغييرات المطلوب : يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، وإشراك كافة الافراد
عند اشراك جميع الاطراف في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات الاتية : ١- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية
المشاركة لدى الأفراد ٢- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية ٣- إتاحة التدريب الكافي للأفراد
للتخلص من عاداتهم القديمة ٤- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين ٥- فتح باب
المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد
للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى
القريب، حيث يجب: ١- ان يلمس الموظفون تلك المكاسب ٢- ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف
الافراد ٣- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه
يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال: ١- توضيح ان المكاسب القريبة
المدى هي نتيجة الجهد المبذول ٢- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع ٣- التقليل
من مقاومة التغيير ٤- تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير ٥- تغيير رأي المترددين
وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال
اسس كوتر لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة : ١- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
٢- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
٣- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
٤- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة
حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :
١- مرحلة اذابة الجليد: يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد
٢- مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة
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
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
نموذج افانوفيتش : ١- قوى التغيير ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير ٣- تشخيص للمشكلة ٤- تطوير استراتيجيات
بديلة للتغيير ٥- تقرير المحددات (المقيّدات) ٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة ٧- التغلب على مقاومة التغيير
٨- التنفيذ والتقويم
استراتيجيات التغيير : استراتيجية القوة القسرية - استراتيجية العقلانية الميدانية - استراتيجية التثقيف والتوعية
استراتيجية القوة القسرية : وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث
يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات
اسلوب تنفيذ استراتيجية القوة القسرية : ١- استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه
٢ - اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة
تكون الاستراتيجية القوة القسرية : فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد
استراتيجية العقلانية الميدانية : تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وتقوم المنظمات بتصميم
برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات
استراتيجية التثقيف والتوعية : تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير هو عدم اقتناع الافراد
و الوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين
ضمن الاستراتيجية التثقيف والتوعية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق : التوعية والتثقيف
وإزالة المخاوف
استراتيجيات التغيير المتدرج : تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه

الظروف الطارئة

تتأثر استراتيجيات التغيير المتدرج بعوامل عديدة منها: مهارات وقدرات العاملين - رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر - ثقافة المنظمة

انواع استراتيجيات التغيير المتدرج : ١- المشاركة المركزة : درجة المقاومة منخفضة و درجة التغيير عالية (في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين)

٢- استراتيجية الاجبار : درجة المقاومة والتغيير عالية (عندما يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية

٣- الاقناع : درجة المقاومة عالية و درجة التغيير منخفضة

٤- المشاركة واسعة النطاق : درجة المقاومة والتغيير منخفض (تقوم على التعاون والمشاركة بين الافراد)

انواع استراتيجيات التغيير النبوي : ١- البراعة القيادية : لا تكون المنظمة في ازمة و درجة المقاومة منخفضة

٢- الازام : لا تكون المنظمة في ازمة و درجة المقاومة عالية

٣- الاقناع : تكون المنظمة في ازمة و درجة المقاومة منخفضة

٤- الديكتاتورية : تكون المنظمة في ازمة و درجة المقاومة عالية

تعني مقاومة التغيير : امتناع الموظفين عن التغيير

تكون المقاومة ايجابية : عندما يكون التغيير المقترح سلبيًا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة

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

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

١- العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات

٢- العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية

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

٤- العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات

٥- العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير ضار وهدام : يقاوم علنا دون خوف

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه : يقاوم سرا

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له : احتمال قبوله وإجازته له

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف : يشارك في احداثه ونجاحه

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير : ١- الاستسلام

٢- السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة

٣- السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل

درجات مقاومة التغيير في المنظمات : الرفض الكامل - عدم المبالاة وعدم الاهتمام - الاستعداد للتفاهم والمناقشة - اختلاف الراي حول نقطة سطحية

ردود الافعال على 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 و تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

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 المعلوما

٨- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير ٩- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية ١٠- لسرعة الشديدة في التغيير ١١- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة ١٢- التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير : ١- فرض التغيير على الافراد والجماعات ٢- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير ٣- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

١- **استراتيجية التعليم والاتصال :** تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير يتم اللجوء اليها في حالة: قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه او الخاطى 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 :** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير: يمتلكون القدرة العالية على المقاومة

تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي : الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
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
من ايجابياتها : انها سريعة وغير مكلفة من سلبياتها : انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل
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
ايجابيات مقاومة التغيير : ١- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ٢- المساهمة في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال ٣- دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج التغيير ٤- الكشف عن نقاط الضعف في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال : ١- تحديد طرق واسلوب التنفيذ ٢- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
٣- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ ٤- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم ٥- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد ٦- صغ خطة التغيير بالصيغة 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

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

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 وتوضيح 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 ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ١٠- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير

عناصر تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

١- الإدراك السليم للأحداث: يتضمن رؤية الأحداث على حقيقتها والتعرف الإيجابيات والسلبيات
٢- نشر القيم السليمة: يتضمن تبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب
٣- تنمية الاتجاهات الملانمة: يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين

٤- تنمية دوافع العاملين: يتضمن تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب

معوقات التغيير :

- ١- المعوقات التنظيمية: يتضمن تقادم السياسات الادارية - وسوء وسائل الاتصال - وضعف الاجراءات الرقابية
 - ٢- المعوقات الفردية والسلوكية: التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية والثقافة التنظيمية السائدة
 - ٣- المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانيات والموارد المتاحة
 - ٤- المعوقات الاقتصادية: يتضمن شح الموارد المتاحة - ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير
- ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد :** القيادة الادارية - الاتصالات - التحفيز - الادارة بالاهداف - فرق العمل
- خصائص ادارة التغيير :**

- ١- القدرة على تحديد الاهداف والسياسات : ويتضمن قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح
- ٢- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: ويتضمن الابتعاد عن العشوائية وتبني الموضوعية
- ٣- القدرة على احداث التغيير: ويتضمن القدرة والرغبة على احداث التغيير
- ٤- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: ويتضمن القدرة على مواجهة الازمات
- ٥- القدرة على الحركة والابتكار: توافر المهارات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير
- ٦- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ويتضمن تفويض الصلاحيات

- 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: توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية
- مبادئ قيادة التغيير :** الهدف الاخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - انشاء المعرفة ومشاركتها - انشاء التماسك **لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :** ١- اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة ٢- تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
- ٣- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
 - ٤- ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة
 - ٥- الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة
 - ٦- الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد

- ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في:** ١- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة
- ٢- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة الهدف الاخلاقي وفهم عملية التغيير وبناء العلاقات
- سمات وخصائص قائد التغيير :** الطاقة والنشاط - الحماس - التفاؤل
- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:** ١- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
- ٢- مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة
- اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:** ١- بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة
- ٢- القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراسات من خلال التجربة
 - ٣- تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات

تؤثر الثقافة التنظيمية على : إستراتيجيات وعمليات التغيير

يهدف التغيير الثقافي الى : تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

- اليات التغيير الثقافي في المنظمة :** ١- التعليم والتكوين ٢- اللغة والاتصال ٣- المناهج ٤- التوقع المعياري
- مداخل التغيير الثقافي :** ١- ادارة الجودة الشاملة: هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة
- ٢- اعادة الهندسة: هو اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل

- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:** ١- دعم الادارة العليا ٢- التركيز على العميل ٣- التعاون وروح الفريق
- ٤- ممارسة النمط القيادي المناسب
 - ٥- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة
 - ٦- فعالية نظام الاتصالات

- مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:** ١- التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة ٢- توظيف تكنولوجيا المعلومات ٣- اعادة تصميم العمليات