

ادارة التغيير

Change  
Management

مقارنة اسئلة اختبارات ادارة التغيير ١٤٣٤ - ١٤٣٥

ادارة التغيير - جامعة الملك فيصل

ادارة التغيير - جامعة الملك فيصل - ادارة اعمال - مقارنة اسئلة التغيير ١٤٣٤ - ١٤٣٥ - Exceedline

ادارة التغيير - جامعة الملك فيصل - ادارة اعمال - مقارنة اسئلة التغيير ١٤٣٤ - ١٤٣٥ - Exceedline

## من اهداف التغيير....

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- ٢- تشجيع الافراد على تحقيق اهدافهم الشخصية بدل اهداف المنظمة
- ٣- تنمية الصراع وأدارته بشكل يخدم المنظمة
- ٤- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة التقليدية بدل الادارة بالمشاركة

## ١. مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب تصنف ضمن ...

- أ. اهداف التغيير
- ب. خصائص التغيير
- ج. مبادئ التغيير
- د. معوقات التغيير

## أهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمه على البقاء والنمو والتكيف مع البيئه المحيطة
٢. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمه من أجل إنجاز الأهداف
٣. مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
٤. تشجيع الافراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
٥. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمه
٦. بناء جو من الثقة والإفتاح بين الافراد والمجموعات في المنظمه
٧. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإداره بالأهداف بدل الإداره التقليديه
٨. تزويد المنظمه بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

## ● بأنها الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمه عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصيه؟

- ١- استراتيجيه التغيير
- ٢- عناصر التغيير
- ٣- ادارة التغيير
- ٤- برنامج التغيير

## تتمثل ادارة التغيير في ...

- أ. سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة
- ب. الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة
- ج. تغيير افكار وقيم واتجاهات العملاء
- د. التحول من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود

## □ مفهوم إدارة التغيير

- ✓ **عرّف Recardo** إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
- ✓ **برى Tushman** إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاليه
- ✓ **إدارة التغيير** هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- ✓ **يعرّف جوبسون** ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصيه للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها
- ✓ **عرّف بنيس Bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيميه لنتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئة الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديه
- ✓ **إدارة التغيير** عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينه يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

### غالبًا ما يهتم مجال التغيير الانساني ...

- أ. بالجانب النوعي في الوظائف
- ب. **بالقيم والاتجاهات**
- ج. بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام
- د. بعلاقات العمل وجودتها

### ٢. غالبًا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي ...

- أ. بالمعدات والآلات
- ب. بتغيير الأفراد
- ج. **بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام**
- د. بعلاقات العمل وجودتها

### مجال التغيير الذي يتضمن تغيير الافكار وقيم واتجاهات الافراد هو..

- ١- المجال التنظيمي
- ٢- **المجال الانساني**
- ٣- مجال طرق العمل
- ٤- المجال التكنولوجي

### ١- مجالات التغيير

#### أ. المجال التكنولوجي

□ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبه الإلكترونيه والأتتمه . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإداريه للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيميه أو الجغرافيه .

□ تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائله التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

#### ب. المجال التنظيمي

- ✓ ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلية للمنظمه وأقسامها
- ✓ يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات
- ✓ قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو ازالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمه

#### ج. المجال الإنساني

يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات

يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

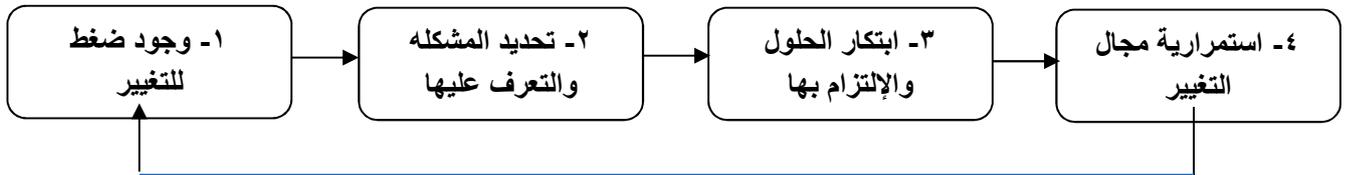
**ضمن الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام بها في ...**

- أ. الخطوة الاولى
- ب. الخطوة الثانية
- ج. الخطوة الثالثة
- د. الخطوة الرابعة

**من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ...**

- ١- التجديد المستمر للتنظيم
- ٢- ابتكار الحلول والالتزام بها
- ٣- الاهتمام بالبعد الانساني
- ٤- استخدام مفهوم النظم

**الخطوات الإداريه لتحديد مجال التغيير**



**من مراحل التغيير المخطط والواعي حسب نموذج " ليفين " :**

- مرحلة تجميد الجليد
- مرحلة توصيل رؤية التغيير
- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد
- الإجابة الصحيحه غير موجوده

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة هي :

- مرحلة اذابة الجليد

- مرحلة ادارة التغيير

- مرحلة توصيل رؤية التغيير

- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي :

- مرحلة اذابة الجليد

- مرحلة ادارة التغيير

- مرحلة توصيل رؤية التغيير

- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

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 إيجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة

٢) مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي

⊗ يحدّر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير

٣) مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره

حسب نموذج " افنوفيتش " تشخيص المشكله يأتي بعد :

١- اختيار الإستراتيجية المناسبه

٢- التغلب على مقاومة التغيير

٣- الإعتراف بالحاجة للتغيير

٥- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

حسب نموذج " أفانوفيتش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل :

- التنفيذ والتقويم

- اختيار الإستراتيجيه المناسبه
- الإعتراف بالحاجه للتغيير
- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

حسب نموذج " أفانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديله للتغيير يأتي بعد :

- تشخيص المشكله

- اختيار الإستراتيجيه المناسبه
- الإعتراف بالحاجه للتغيير
- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

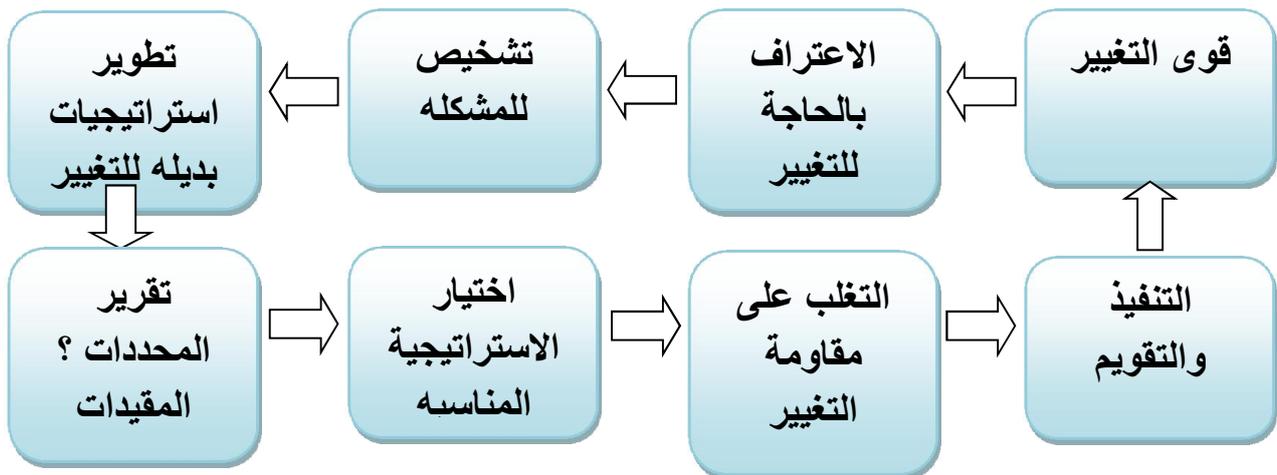
حسب نموذج " أفانوفيتش " اختيار الإستراتيجيه المناسبه يأتي قبل :

- تشخيص المشكله

- التغلب على مقاومة التغيير

- الإعتراف بالحاجه للتغيير
- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

◀ نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH ( تحفظ النموذج ) حتى تعرف الي قبل او بعد



وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :

- القدره على تحديد أهداف التغيير

- القدره على الحركة والإبتكار

- القدره على مواجهة المواقف المتغيره

- القدره على المتابعه والتقييم

**القدره على الحركة والإبتكار :** أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

العمل بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :

- القدره على تحديد أهداف التغيير

- القدره على أحداث التغيير

- القدره على مواجهة المواقف المتغيره

- القدره على اتخاذ القرارات

١. **القدره على مواجهة المواقف المتغيره :** يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإداره العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافة إلى القدره على مواجهة الأزمات

تبني الموضوعيه والإبتعاد عن العشوائيه يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :

- القدره على التنظيم والتفويض

- القدره على الحركة والإبتكار

- القدره على مواجهة المواقف المتغيره

- القدره على اتخاذ القرارات

**القدره على اتخاذ القرارات الموضوعيه :** من خلال انتهاج المعرفه العلميه في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائيه

القدره على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :

- القدره على تحديد أهداف التغيير

- القدره على الحركة والإبتكار

- القدره على التنظيم

- القدره على اتخاذ القرارات

**القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض :** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جیده بالإضافه إلى تفويض الصلاحيات

#### **من خصائص قيادة التغيير :**

- القدرة على مقاومة مقاومة التغيير

- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه

- القدرة على الرد على مقاومة التغيير

- القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير

**القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه :** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير

#### **خصائص قيادة التغيير**

حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن تتوفر في قيادة التغيير خصائص معينه أهمها

١. **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات :** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
٢. **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعيه :** من خلال انتهاز المعرفة العلميه في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوانيه
٣. **القدرة على احداث التغيير :** أي ضرورة توفر لدى القياده القدره والرغبه على احداث التغيير
٤. **القدرة على مواجهة المواقف المتغيره :** يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافه إلى القدره على مواجهة الأزمات
٥. **القدرة على الحركة والإبتكار :** أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير
٦. **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض :** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جیده بالإضافه إلى تفويض الصلاحيات
٧. **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه :** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
٨. **القدرة على المتابعه والتقييم الذاتي :** أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

**أدت ثورة العولمه إلى :**

- التحول نحو اقتصاد الخدمات

- التطور السريع في هندسة الحاسوب

- زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه

- زوال الحواجز الزمنيه والمكانيه بين دول العالم

الثورة الي فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات

التعلم الذاتي هي :

- ثورة الإقتصاد
- ثورة العولمه
- الثورة البينيه
- ثورة المعرفه

الثورة الي فرضت على المنظمات التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي :

- ثورة الإقتصاد
- ثورة العولمه
- الثورة البينيه
- ثورة المعرفه

#### ● حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنه والتغييرات السريعه التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له ، ومن أهم تلك الثورات ما يلي :

- (١) ثورة المعرفه والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا ٥٠% من التقنيات تصبح قديمه كل ١٨ شهرا
- (٢) ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه
- (٣) الثوره التكنولوجيه : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- (٤) ثورة العولمه : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانيه وحولت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصادييه والإعلاميه

الثوره البينيه : المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئه في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المانيه والبريه

من الأسباب الخاصة بالتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال :

- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- تطور وسائل المعلومات والاتصال
- تلبية احتياجات شريحة محدوده من العملاء

من الأسباب الخاصة بالتغيير :

- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- التأخر في اتخاذ القرارات
- المركزيه وانعدام التفويض

- زيادة قيمة المنظمة في السوق

كما توجد الكثير من الأسباب الخاصة بالتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

- (١) عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
- (٢) الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
- (٣) تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديده
- (٤) العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
- (٥) الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
- (٦) الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود
- (٧) زيادة قيمة المنظمة في السوق
- (٨) مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

من قوى التغيير الخارجيه :

- استقرار ظروف السوق
- قلة حدة المنافسه
- التطور التكنولوجي
- التغيير في الإدارة العليا

يصنّف التغيير في ظروف السوق ضمن :

- قوى التغيير الداخليه
- قوى التغيير المعنويه
- قوى التغيير الماديه

- قوى التغيير الخارجيه

## يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن قوى التغيير :

- التنظيميه

- الماديه

- الداخليه

- الخارجيه

## تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير :

- التنظيميه

- السلوكيه

- الداخليه

- الخارجيه

## تصنّف ضمن قوى التغيير الخارجيه :

- التطور التكنولوجي

- التطور الوظيفي

- التكامل التنظيمي

- الكفاءه التنظيميه

## تغير حاجات ورغبات العملاء يؤدي الى...

١- تحسين جودة المنتج

٢- ازدياد حدة المنافسة

٣- نمو المنظمة وتطورها

٤- افلاس المنظمة

## أولاً : القوى الداخليه

تمارس القوى والعوامل الداخليه تأثيراتها داخل المنظمه ، وتفرض على الإداره ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخليه شكلا من أشكال المبادره لإحداث التغيير أو شكلا من أشكال رد الفعل

❖ **وعي وإدراك المديرين للتغيير :** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخليه خاصه وأن الإداره تتمتع

بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادره ذاتيه من القائمين على إدارة المنظمات

❖ **زيادة طموحات وحاجات الأفراد :** مما يدفع بالإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل

❖ **نمو المنظمه وتطورها :** تلجأ المنظمه إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمه مع التطورات الحاصله على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمه

❖ **الرغبه في تحسين كفاءة وقدرة المنظمه**

- ❖ **الرغبة في تكامل المنظمة** : قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- ❖ **التغيير في الإدارة العليا** : قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية
- ❖ **وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة** :
  - انخفاض الإنتاجية
  - انخفاض أداء الموظفين
  - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية
  - تسبب العاملين

### ثانياً : قوى التغيير الخارجية

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

\* **التغيير في ظروف السوق** : يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم

\* **ازدياد حدة المنافسة** : لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثه واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعه جديده من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها

\* **التطور التكنولوجي** : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءه التشغيليه ، وزيادة الإنتاجيه وتحسين النوعيه

\* **القيم الحديثه في الإدارة** : من أهم تلك القيم والمعايير :

- ✓ ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً
- ✓ ضرورة بناء القدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجيه المباشره وترك الأنشطة غير المباشره للتغيير
- ✓ الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الإهتمام بالطاقات البشريه
- ✓ الإهتمام بالقياده التحويليه

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

- استراتيجية البراعه القياديه
- استراتيجية الإقناع
- استراتيجية الإلزام
- استراتيجية الديكتاتوريه

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمه على

الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام استراتيجيه :

- البراعه القياديه

- الإقناع

- الإلزام

- الديكتاتوريه

أولاً : استراتيجيات التغيير

١- إستراتيجية القوه القسريه

◀ وفقاً لهذه الإستراتيجيه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير

بالقوه على الجهات المعنيه

◀ يتم التغلب على كافة أشكال المقاومه باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ويتم

تنفيذ تلك الإستراتيجيه بأسلوبين هما :

✎ الأسلوب الأول : استعمال القوه بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه

مستعملاً سلطته الرسميه مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات

✎ الأسلوب الثاني : اللجوء إلى المناوره السياسيه المصحوبه بالتفاوض والسيطره على

الموارد وحجبها عند الضروره

◀ تكون هذه الإستراتيجيه فعالته في الحالات الطارنه ، وغير فعالته في المدى البعيد لأنها لا تتضمن

ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير

٢- إستراتيجية العقلانيه الميدانيه

تفترض هذه الإستراتيجيه أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم

والبحوث العلميه كأداة رئيسيه يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود

المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه

٣- إستراتيجية التثقيف والتوعيه

□ تفترض هذه الإستراتيجيه أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع

الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدله والبراهين ، خاصه عندما

يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا

يقبلون به

□ ضمن هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة .  
وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها :

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمة

\* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التالية :

- ١) **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :** تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير  
< تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة وأهدافها  
< تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية أحداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- ٢) **استراتيجية المشاركة المركزة :** تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة
- ٣) **استراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة لحاله المنشوده
- ٤) **استراتيجية الإكراه :** تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً

#### ثالثاً : استراتيجية التغيير النبوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير النبوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم **ونجاح هذا التغيير يمكن اتباع الإستراتيجيات التالية :**

- ١- **إستراتيجية البراعة القيادية :** تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدره الإداريه والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب
- ٢- **إستراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل

٣- إستراتيجية الإلزام : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي بإتباع أسلوب الإلزام بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق

- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية
- ٥- الإستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية ، يكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة

**ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير تصنّف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن :**

- نشر القيم السليمه

- تنمية دوافع العاملين

- الإدراك السليم للأحداث

- تنمية الإتجاهات الملائمه

**التعرف على الإيجابيات والسلبيات يندرج ضمن :**

- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير

- الإدراك السليم للواقع

- تنمية دوافع العاملين

- تبني قيم بناءة بين الإداره وبين العاملين

**كل مما يأتي من عناصر المناخ الصحي، ما عدا.....**

١- الادراك الجيد للتغيير

٢- الاطار القيمي السليم للتغيير

٣- وجود شعور بالحاجة للتغيير

٤- دوافع العاملين الملائمة للتغيير



**التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :**

- مبدأ السلطه

- مبدأ مشاركة المرؤوسين

- مبدأ التفويض

- مبدأ تقسيم العمل

**قترح " Griener " استخدام أسلوب القرارات الجماعية ضمن مبدأ :**

- السلطه من جانب واحد

- التفويض

- مشاركة المرؤوسين

- السلطه من جوانب متعدده

**مبادئ التغيير**

**اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمه على التعامل مع التغيير بكفاءه :**

١. **مبدأ السلطه من جانب واحد :** يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسميه والوظيفيه التاليه :

• أسلوب المرسوم والقرار

• أسلوب الإحلال أو التبديل

• أسلوب تعديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

٢. **مبدأ مشاركة المرؤوسين :** لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه :

✓ أسلوب القرارات الجماعيه

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

٣. **مبدأ التفويض** أي تفويض السلطه للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :

• أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله

• أسلوب التدريب الجماعي

**يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن :**

- مرحلة تخطيط جهود التغيير

- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- مرحلة تشخيص المشكلات

- مرحلة تحديد الحاجه إلى التغيير

**يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن :**

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تنفيذ خطة التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :**

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تحديد الحاجة إلى التغيير

**يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :**

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تنفيذ خطة التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :**

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنظيم خطة التغيير

**تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة :**

- تخطيط جهود التغيير
- تنفيذ خطة التغيير
- تشخيص المشكلات
- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

## مراحل عملية التغيير ( مراحل ادارة التغيير )

### المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمه من مشكلة معينه أو هي بصدد اقتناص فرصه محدده
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ....
- يجب على الدراسه التشخيصيه أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب

### المرحلة الثانيه : تحديد الحاجه إلى التغيير

- ◆ يدرك المدراء الحاجه إلى احداث التغيير من خلال ملاحظه المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :
- ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيميه
- ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق
- ✓ وجود فجوه بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب
- ◆ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجي

### المرحلة الثالثه : تخطيط جهود التغيير

- ☞ يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
- ☞ يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التاليه :
- ✓ أن تكون دقيقه ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعه
- ✓ أن تكون قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- ✓ أن تكون قابله للقياس كميًا ونوعيًا
- ✓ أن تكون مرتبطه بفترة زمنية محدده
- ☞ يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئله عديده أهمها :
- ماهي أهداف المنظمه ؟
- ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
- ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات الماديه المتاحة ؟
- ☞ خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجيه ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- ☞ اختيار الإستراتيجيه يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشريه

### المرحلة الرابعه : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

\* خلال هذه المرحلة يتم :

- ☐ تنظيم الموارد الماديه والبشريه والتكنولوجيه المتاحة
- ☐ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
- ☐ تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيميه والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير
- ☐ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

## المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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

### **من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة :**

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم
- تغيير كل العناصر المهمة داخل المنظمة
- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديده

### **لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها :**

- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- عدم الإستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديده

### **حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة :**

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

### **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير**

- تمكين العاملين

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

### **كل مما يأتي من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ماعدا :**

- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديده

### **ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير**

- الإستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

**حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الإحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة :**

- تعزير المكاسب

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- تمكين العاملين

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

**حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الإحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة :**

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

- تعزير المكاسب

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- تمكين العاملين

**حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة :**

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- تمكين العاملين

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

**لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر " :**

- عدم تكرار رسالة التغيير

- ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد

- استخدام العبارات الطويلة

- التقليل من وسائل توزيع البيانات

**حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة :**

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- تمكين العاملين

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

**لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس منها :**

- تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- تثبيت التغييرات الثقافية في وسط التغيير
- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
- عدم تثبيت التغييرات الثقافية

**يقترح " كوتر " لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير أن يتم :**

- استخدام العبارات الطويلة
- التقليل من وسائل توزيع البيانات
- التقليل تكرار رسالة التغيير
- ضرب المثال والقده من طرف القائد

❖ **لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس أهمها :**

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير ( عدم التثبيت في بداية التغيير )
- الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمه
- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديده

**أولاً : نموذج كوتر KOTTER**

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يُحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات .

**يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :**

- ١- **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير :** يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقيه والثقة لدى العاملين وهو الوسيله المتاحه لإنجاز أي مشروع جديد
- ٢- **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :** عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلته المختلفه ، ومن أهم سمات ذلك التحالف :

- أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم
- ب. توفر الثقة المتبادل بين أعضاء التحالف
- ج. الإشارك في الهدف من التغيير

٣- تطوير رؤية وإستراتيجيه : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمه لأي عملية تغيير لأسباب التاليه :

- ✓ توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير
- ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضروره في مصلحتهم في الأجل القصير
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

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

- ◀ استخدام اللغة المعبره والعبارات الواضحه وتوضيح الأمور بكل صراحه
- ◀ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسميه
- ◀ تكرار الرساله لزيادة حشد فريق التغيير
- ◀ ضرب المثال والقده من طرف القائد

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أن التغييرات المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف ولاشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

- ❖ الإنطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركه لدى الأفراد
- ❖ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
- ❖ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمه
- ❖ الموازنه والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
- ❖ فتح باب المناقشات الصريحه التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

٦- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسه تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب :

- ◀ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب
- ◀ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد
- ◀ أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه

□ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

- ⌘ توضيح أن المكاسب القريبه المدى هي نتيجة الجهد المبذول
- ⌘ التبدل على نجاح الرؤية الجديده وإمكانية تطبيقها في الواقع
- ⌘ التقليل من مقاومة التغيير
- ⌘ تحقيق المكاسب سيعطي للإداره ثقه أكبر لمواصله التغيير
- ⌘ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققه وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققه في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى عدم المبالغه في الإحتفال الإنجازات المحققه 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 المنظمه : إن حفاظ المنظمه على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديده ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيميه

❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس أهمها :

- ◀ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافيه في نهاية التغيير
- ◀ الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- ◀ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمه داخل المنظمه
- ◀ ربط ترقية للعاملين بالثقافه الجديدة

**من إيجابيات مقاومة التغيير :**

**- إجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير**

- تساهم في إظهار فعالية عمليات الإتصال
- تؤدي إلى دفع إدارة المنظمه إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير
- تكشف عن نقاط القوه في عملية اتخاذ القرارات في المنظمه

**من إيجابيات مقاومة التغيير :**

**- إجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير**

- المساهمه في إظهار فعالية عمليات الإتصال
- دفع إدارة المنظمه إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير
- الكشف عن نقاط القوه في عملية اتخاذ القرارات في المنظمه

**كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير ما عدا :**

- إجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير بشكل أفضل
- **الكشف عن نقاط القوه في عملية معالجة مشكلات المنظمه**
- إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال
- إظهار سوء أو غياب النقل الجيد للمعلومات

## إيجابيات مقاومة التغيير

غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- ١) إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
- ٢) تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- ٣) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشره وغير المباشره المحتمله للتغيير
- ٤) تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

**أن تتميز ادارة التغيير بالشرعيه يعني :**

- أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد

- أن يتم التغيير في إطار القانوني

- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب

- أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها

**أن تتميز ادارة التغيير بالفعاليه يعني :**

- أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة

- أنها تحتاج إلى التفاعل الإيجابي

- أن تملك القدره على الحركه بحرية مناسبة

- أن تكون متوافقه مع احتياجات قوى التغيير

**أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد يأتي ضمن أحد خصائص التغيير التاليه :**

- الإستهدافيه

- الفعاليه

- الرشاده

- المشاركه

## خصائص ادارة التغيير

- ١) الإستهدافيه : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير
- ٢) الواقعيه : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- ٣) التوافقيه : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير
- ٤) الفعاليه : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك القدره على الحركه بحريه مناسبه ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمه والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها
- ٥) المشاركه : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- ٦) الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد
- ٧) الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمه
- ٨) الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع
- ٩) القدره على التطوير والإبتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه
- ١٠) القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

- استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم في حال وجود جهة متضرره بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على المقاومه هي :

- استراتيجيه المشاركه والإندماج

- استراتيجيه التسهيل والدعم

- استراتيجيه التفاوض والإتفاق

- استراتيجيه الإيجابار

استراتيجيه مقاومه التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير هي :

- استراتيجيه التفاوض والإتفاق

- استراتيجيه الإستقطاب

- استراتيجيه التسهيل والدعم

- استراتيجيه المشاركه والإندماج

استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية :

- التفاوض والإتفاق

- الإستقطاب

- التسهيل والدعم

- المشاركة والإندماج

استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضرره من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير هي استراتيجية :

- التسهيل والدعم

- التفاوض والإتفاق

- التعليم والإتصال

- الإيجاب

استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضرره بشكل كبير من عملية التغيير مع القدره على مقاومة التغيير هي :

- استراتيجية المشاركة والإندماج

- استراتيجية التسهيل والدعم

- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- استراتيجية الإيجاب

استراتيجية مقاومة التغيير التي يهدد ضمنها العاملون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من .... مقابل قبول التغيير هي :

- استراتيجية التسهيل والدعم

- استراتيجية التعليم والإتصال

- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- استراتيجية الإيجاب

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج :

- زيادة مساهمة العملاء في التغيير

- التزام المشاركين بتطبيق التغيير

- طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار

- أنها سريعة وغير مكلفه

استراتيجية مقاومة التغيير التي تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير وضرورته هي :

- استراتيجية التسهيل والدعم

- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- استراتيجية التعليم والإتصال

- استراتيجية الإجبار

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، تقوم استراتيجية الإستقطاب على :

- تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير

- تدريب العاملين على مهارات جديده

- وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير

- تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير

أولاً : استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

١- استراتيجية التعليم والإتصال

- تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشه الفرديه والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفره عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشوره عن التغيير
- من إيجابياتها** أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها** أنها تشتتفرق وقت أطول خاصه عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

٢- استراتيجية المشاركة والاندماج

- ◀ تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعه والإلتزام بالتنفيذ
- ◀ تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه

- ◀ من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ◀ من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً

### ٣- استراتيجية التسهيل والدعم

- ☞ تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير
- ☞ تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير
- ☞ من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيره

### ٤- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- ❖ تستخدم هذه الطريقة عند وجود جبهه متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير
- ❖ من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
- ❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

### ٥- استراتيجية الإستقطاب

- ☞ حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- ☞ من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفه
- ☞ من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال

### ٦- استراتيجية الإيجاب الظاهر أو الضمني

- ◆ حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل
- ◆ تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوه الكبيره
- ◆ من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدره على التغلب على أي نوع من المقاومة
- ◆ من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

### ثانياً : إيجابيات مقاومة التغيير

غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن هناك نواحي إيجابيه لها وهي :

- ١) اجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
- ٢) تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- ٣) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمه إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشره وغير المباشره المحتمله للتغيير
- ٤) تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمه

**التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمه هو :**

- التغيير الإنساني

- التغيير التكنولوجي

- التغيير التحويلي

- التغيير الوظيفي

**يتمثل التغيير التحويلي في :**

- إدراك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها

- وضع الأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمه

- تحسين وتطوير للوضع القديم

- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمه

**التغيير الذي يتطلب تحليلا لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمه هو التغيير :**

- التغيير الوظيفي

- التغيير التكنولوجي

- التغيير الإستراتيجي

- التغيير التحويلي

**يتمثل التغيير المعنوي في :**

- التغيير الذي تقوم فيه المنظمه كإجراء انفعالي

- التغيير المرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه

- التغيير المرتبط بعوامل البيئه الخارجيه للمنظمه

- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه

**يتمثل التغيير غير المخطط في :**

- التغيير الذي تقوم فيه المنظمه كإجراء انفعالي

- التغيير المرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه

- التغيير المرتبط بعوامل البيئه الخارجيه للمنظمه

- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه

## أنواع التغيير

- أ. التغيير الإستراتيجي : ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف المنظمة تجاه النمو والجوده وقيم العاملين واحتياجات العملاء
- ب. التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام والتي والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
- ج. التغيير التطويري : هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تطوير للوضع القديم
- د. التغيير التحويلي : يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها

## التغيير حسب التخطيط

- ❖ **التغيير المخطط** : هو الإجراء الإداري الهادف إلى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائده المترتبه عليه
- ❖ **التغيير غير المخطط أو العشوائي** : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة

ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجية :

- المشاركة واسعة النطاق

- الإقناع

- المشاركة المركزه

- الإجبار

٣- استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :

- استراتيجية العقلايه الميدانيه

- استراتيجية التثقيف والتوعيه

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- استراتيجية الإجبار

يتم استخدام كافة أساليب القوة في إحداث التغيير ضمن : ( م ح رقم ٨ )

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- الإجابة الصحيحة غير موجوده والحل ( القوة القسرية )

استراتيجية التغيير المناسبة للحالات الطارئة هي :

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- الإجابة الصحيحة غير موجوده والحل ( القوة القسرية )

استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- استراتيجية الإجبار

- الإجابة الصحيحة غير موجوده والحل ( التثقيف والتوعية )

إستراتيجية التغيير المناسبة للحالات الطارئة وغير الفعاله على المدى البعيد كونها تؤثر سلبا

على ولاء الأفراد للتغيير هي :

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- استراتيجية القوة القسرية

استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- استراتيجية الإيجاب

استراتيجية التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة أساليب القوة في أحداث التغيير :

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

- استراتيجية القوة القسرية

عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية :

- العقلانية الميدانية

- التثقيف والتوعية

- المشاركة واسعة النطاق

- القوة القسرية

تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية :

- العقلانية الميدانية

- المناورة السياسي

- المشاركة واسعة النطاق

- الإيجاب

الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو :

- المغير المنفذ

- المغير المادي

- المغير المتأمل

- المغير العقلاني

الشخص المغير الذي يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين يسمى المغير :

- العقلاني

- المادي

- المنفذ

- المتأمل

المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

- يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع

- يبحث عن المعنى في عملية التغيير

- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير

- يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

**أنماط الطرف المغير**

✎ المغير المتأمل : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ويميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع

الآخرين ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير

✎ المغير العقلاني : يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل

آراءهم ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء

✎ المغير المنفذ : يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء

المغير المادي : عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه ، كما يتعلم عن طريق تجربته

والخطأ

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة :

- الصدمة

- التبرير

- الذنب

- الإسقاط

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة :

- الصدمة

- التكامل

- الذنب

- الإسقاط

عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث فإنه غالباً ما :

- يشعر بالذنب

- يقوم بالإسقاط على غيره

- يقدم تبرير التغيير

- يقبل بالتغيير

تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم الإتزان وعدم قدره على التصرف بحالة :

- الصدمة

- عدم التصديق

- الذنب

- الإسقاط

تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بواقعية وموضوعية أسباب التغيير بحالة :

- الصدمة

- الذنب

- الإسقاط

- عدم التصديق

**ردود الأفعال على التغيير**

غالبا ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفه ، أو ما يوجهه من مواقف جديده وغالبا ما يكون أمام أحد السلوكيات الآتية تجاه التغيير :

◀ الصدمة : شعور الفرد بعدم الإتزان وعدم قدره على التصرف

◀ عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير

◀ الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

◀ الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

- ◀ التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير
- ◀ التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام
- ◀ القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

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

- إقناع الأفراد والجماعات
- تشكيل رأي فردي ضد التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير
- الإجابة الصحيحة غير موجوده

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

- إقناع الأفراد والجماعات
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
- تشكيل رأي فردي ضد التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير

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

- إقناع الأفراد والجماعات
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
- تشكيل رأي فردي ضد التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير

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

- إقناع الأفراد والجماعات بالتغيير
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
- الدور القوي للتنظيم الرسمي
- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير

## العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- ✓ فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم
- ✓ التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير
- ✓ تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد

### - واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكيد على العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير

### من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكد فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- التأكد من فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكد من عدم فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير

### من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أن يبدأ التغيير من خلال العمل الفردي
- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هدف غير أساسي للتغيير

### كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا :

- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير

## عوامل نجاح التغيير الفعال

- ◀ أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإداريه
- ◀ تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقه للتغيير المطلوب
- ◀ أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- ◀ توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- ◀ وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المسانده لهم
- ◀ التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- ◀ جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- ◀ التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

### من العناصر المساعده على التغيير :

- استمرارية مجال التغيير

- تبني استراتيجيات التطوير

- تحديد المشكله والتعرف عليها

- وجود ضغط للتغيير

- العناصر المساعده على التغيير

- تحديد الهدف من التغيير
- التجديد المستمر للتنظيم
- الإهتمام بالبُعد الإنساني
- استخدام مفهوم النظم
- تبني استراتيجيات التطوير
- الإهتمام بالتعلم من خلال الخبره

### تدرج الصحوه واليقظه والتنبيه ضمن :

- مقاومة التغيير

- مداخل التغيير

- عناصر التغيير

- برنامج التغيير

## مداخل التغيير

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
- ✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
- ✓ العمل على إحياء المنظمه
- ✓ الصحوه واليقظه والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

### من أسباب مقاومة التغيير :

- وضوح أهداف التغيير
- وجود شعور بالحاجه للتغيير
- عدم مشاركة العملاء في التغيير
- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

### من أسباب مقاومة التغيير :

- وضوح أهداف التغيير
- وجود شعور بالحاجه للتغيير
- الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير

### من أسباب مقاومة التغيير :

- وضوح أهداف التغيير
- وجود شعور بالحاجه للتغيير
- السرعه الشديده في التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير

### من أسباب مقاومة التغيير :

- وضوح أهداف التغيير
- وجود شعور بالحاجه للتغيير
- الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير
- توافر الثقة في القائمين على التغيير

## أسباب مقاومة التغيير

١. التغيير غير المدروس وغير المخطط له
٢. عدم وضوح أهداف التغيير
٣. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
٤. عدم مشاركة الأفراد في التغيير
٥. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
٦. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
٧. ضعف الإتصالات الإدارية ونقص المعلومات
٨. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
١٠. السرعه الشديده في التغيير
١١. عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه
١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

## الشخص المحايد هو الشخص الذي :

### - لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير

- يرفض عملية التغيير

- يقاوم عملية التغيير

- يمارس التغيير

## عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له فإنه :

- يقاوم علنا دون خوف

- يقاوم سرا

### - من المحتمل أن يقبل بالتغيير

- يشارك في نجاح التغيير

## - السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

مدى استجابة التغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى أن التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف

عندما يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله فإن ذلك يدخل ضمن :

- انعدام الإستقرار النفسي

- التخوفات الإقتصادية

- القلق الإجتماعي

- الإجابة الصحيحة غير موجوده

عندما يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله يندرج ذلك ضمن :

- المخاوف النفسيه

- المخاوف الإقتصادية

- المخاوف الإجتماعيه

- المخاوف التنظيميه

## عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :

١. الموضوع : الذي يتناوله التغيير
٢. المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
٣. المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
٤. المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهاها
٥. مقاومة المقاومه : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

## \* أسباب أخرى لمقاومة التغيير

- ١) **انعدام الإستقرار النفسي والطمأنينه :** التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير
- ٢) **توقع الخساره :** غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضروره التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر
- ٣) **التخوفات الإقتصادية :** هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديده تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال
- ٤) **القلق الإجتماعي :** التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديده غير مأمونه
- ٥) **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديده :** وتجميد مهارات مكتسبه فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنه والدوائر والمسؤوليات

## يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

- احداث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمه
- احداث تعديلات في البيئه الخارجيه للمنظمه
- احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه
- عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمه

## إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه تدرج ضمن :

- التغيير الإنساني
- التغيير الهيكلي
- التغيير التنظيمي
- التغيير التطويري

## □ مفهوم التغيير التنظيمي

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخليه والخارجيه
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيميه قائمه ، واستحداث أوضاع تنظيميه جديده

يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :

- السلوك الدفاعي العلني

- السلوك الدفاعي الضمني

- الإستسلام

- الإنسحاب

- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

١. **السلوك الدفاعي العلني** : يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديده وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل
٢. **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر** : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب
٣. **الإستسلام** : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديده مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

- ارتفاع الأرباح

- ارتفاع الحاله المعنويه للعاملين

- قلة الإستقالات بالمنظمه

- ارتفاع حجم الأعمال المكتبيه

واحد من الآتي ليست من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات :

- زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه

- زيادة حجم الأعمال المكتبيه

- زيادة قيمة المنظمه في السوق

- زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

غالباً ما يندرج كثرة اللجان والإجتماعات ضمن :

- الأسباب الخاصه للتغيير

- مؤشرات الحاجة للتغيير

- الأسباب العامه للتغيير

- مؤشرات عدم الحاجة للتغيير

## مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمه

١. انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
٢. انخفاض الحاله المعنويه للعاملين
٣. كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
٤. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
٥. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
٦. كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
٧. التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
٨. المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
٩. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
١٠. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

### كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسه التنظيميه :

- التركيز على الأساليب التقليديه
- تقييد حرية الموظفين
- الإحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات

### - توظيف تكنولوجيا المعلومات

### كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم متطلبات تطبيق ادراة الجوده الشامله :

- دعم الإدارة الوسطى
- التركيز على المنافس
- التعاون وروح الفريق
- فعالية نظام العقوبات

### مداخل التغيير الثقافي

← إدارة الجوده الشامله : هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمه من

أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه

■ من أهم متطلبات تطبيق ادراة الجوده الشامله :

- ✓ دعم الإدارة العليا
- ✓ التركيز على العميل
- ✓ التعاون وروح الفريق
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائيه لضبط الجوده
- ✓ فعالية نظام الإتصالات

- ◀ **إعادة الهندسة :** تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل
- ❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين
  - ❖ ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
  - ❖ **من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :**
    - أ. التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثه
    - ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
    - ج. إعادة تصميم العمليات

### يندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن :

#### - خصائص التغيير

- إيجابيات التغيير
- رقابة التغيير
- تنسيق التغيير

#### يتميز التغيير بأنة ...

- امر غير حتمي
- حركة تشاؤمية

#### عملية مستمرة

عملية خاصة

#### **خصائص التغيير**

- ١) التغيير أمر حتمي لا مفر منه
- ٢) التغيير حركة تفاؤليه حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- ٣) التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه
- ٤) التغيير عملية شاملة لكل المنظمه ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمه

#### **من أسس التغيير الإيجابي :**

- أنه يتم ضمن خطه غير مدرسه
- أنه لا يأتي بفرص عمل جديده
- أنه يزيد من الضغط والإختلال الموجود
- أنه يكسب الإدارة مهارات جديده

### من أسس التغيير الإيجابي :

- أن يكون خارج الضوابط المحدده
- أن يزيد من حماس العملاء
- أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم
- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود

### أسس التغيير الإيجابي

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد
- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة
- أن يحقق طموحات جديده للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- أن يأتي بفرص عمل جديده تسمح بالتطور والتقدم
- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات
- أن يكسب الإدارة مهارات جديده تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه

### يدرج تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤليه الإجتماعيه ضمن :

- البيئه التكنولوجيه
- البيئه الإقتصاديّه
- البيئه الإجتماعيه
- البيئه القانونيه

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الإجتماعيه	تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤوليه الإجتماعيه النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... )
البيئة الإقتصاديّه	تغيير أذواق العملاء نمو الأعمال تغيير الأسعار
البيئة التكنولوجيه	تطور وسائل الإنتاج انفجار المعلومات
البيئة القانونيه	تغيير الأنظمه والقوانين وطنيا أو أقليميا أو دوليا

#### مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :

- التنظيميه

- السلوكيه

- الفنيه

- الإقتصاديّه

#### درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته تصنف ضمن معوقات التغيير :

- التنظيميه

- السلوكيه

- الفنيه

- الإقتصاديّه

#### معوقات التغيير

- ❖ المعوقات التنظيميه : مثل تقادم السياسات الإداريه وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابيه
- ❖ المعوقات الفرديه ( السلوكيه ) : التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعيه لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسميه ، والثقافه التنظيميه السانده
- ❖ المعوقات الفنيه : المرتبطه بالعوامل التقنيه والإمكانات والموارد المتاحه
- ❖ المعوقات الإقتصاديّه : من حيث شح الموارد المتاحه ، ونقص المخصصات الموجهه لإحداث التغيير

**يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :**

**- مبادئ قيادة التغيير**

- خصائص قيادة التغيير
- معوقات قيادة التغيير
- مقاومة قيادة التغيير

**لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :**

- تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها
- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية

**- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة**

- الإدراك أن عملية التغيير سهله

**مبادئ قيادة التغيير**

أكدت العديد من الدراسات **على خمس مبادئ أساسية** يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي :

**١- الهدف الأخلاقي :** يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع

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

- ✍ إعطاء أي فكره الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكره جديد
- ✍ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
- ✍ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
- ✍ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعه
- ✍ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على قدره على تغيير الثقافه السائده
- ✍ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد

**- بناء العلاقات :** أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة

- ◀ كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
- ◀ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار

٤- إنشاء المعرفة ومشاركتها : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والإنفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

- ١٣ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمه
- ١٤ إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات )  
وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التاليه :

- ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
- ✓ أن الأفراد لن يشتركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
- ✓ أن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات

٥- إنشاء التماسك : بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العمليه

**من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :**

- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير
- توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه
- إغفال التنظيمات غير الرسميه لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه

**عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي**

- ١) دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير
- ٢) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- ٣) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانيه والفنيه
- ٤) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- ٥) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبه للأفراد العاملين
- ٦) توضيح الفوائد الماديه والمعنويه المترتبه على عملية التغيير على العاملين
- ٧) عدم إغفال التنظيمات غير الرسميه لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- ٨) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيميه بأسلوب علمي
- ٩) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- ١٠) توفر الموارد البشريه الماديه والفنيه الضروريه للتغيير

**الشخص المحايد هو الشخص الذي :**

**لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير**

- يرفض عملية التغيير

- يقاوم عملية التغيير

يمارس التغيير

**المحايد :** الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير

## الان روابط الكوييزات لهذه المقارنة

١ - ٧٠ سؤال - مقارنة اسئلة ادارة التغيير ١٤٣٤ - ١٤٣٥ ج ١

<http://www.ckfu.org/vb/t634713.html>

٢ - الثاني ٥٦ سؤال مقارنة اسئلة ادارة التغيير ١٤٣٤ - ١٤٣٥ ج ٢

<http://www.ckfu.org/vb/t634727.html>