

المحاضرة الأولى : ماهية التغيير وإدارة التغيير

مفهوم التغيير :

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه .

يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة .

عرف Frensh التغيير : بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل .

عرف Bennis التغيير بأنه : الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق .

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 الداخلية والخارجية .

التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة .

أي في هيكلها بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة .

مفهوم إدارة التغيير :

عرف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

يرى Tushman أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية . إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

يعرف جوبسون إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات

والمطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها .

عرف بنيس Bennis إدارة التغيير : بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع

الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

إدارة التغيير : هي عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ،

لوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفضية المتاحة بالمنظمات .

أهداف التغيير :

- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل انجاز الأهداف .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي .
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .
- تمكين المدير من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .

خصائص التغيير :

- التغيير أمر حتمي لا مفر منه .
- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف .
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه .
- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة .

المحاضرة الثانية: حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له .

ومن أهم تلك الثورات ما يلي:

١. **ثورة المعرفة والمعلومات:** التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلاً ٥٠٪ من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهراً .
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 أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاعلامية .
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 .

أسباب التغيير

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

- **الأسباب الاقتصادية:** العولمة الاقتصادية ، المشكلات الاقتصادية ، التحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق .
- **الأسباب التكنولوجية:** تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة .
- **الأسباب الاجتماعية:** النزاعات ، الخلافات الاجتماعية .

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

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها .
- الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها .
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة .
- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم .
- الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم .
- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود .
- زيادة قيمة المنظمة في السوق .
- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء والانتاج .

كما توجد أربعة أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي :

- **الأزمة:** التي تزيد من الشعور والادراك بضرورة التغيير .
- **الرؤية:** ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
- **الفرصة:** ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنع الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل .
- **التهديد:** التي سيؤثر سلباً على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة .

مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة:

- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة .
- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات .
- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب الوظيفي
- التآخر في اتخاذ القرار والفضل في تحقيق الأهداف الموضوعية
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين .
- كثرة شكواي العملاء والعاملين في المنظمة .
- كثرة اللجان والاجتماعات وارتفاع حجم الأعمال المكتبية
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين .
- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين .
- الروتين الإداري وضعف الابداع وقلّة المبادرات الفردية والجماعية

أهمية التغيير

- أهمية التغيير بالنسبة للموظفين: الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.
- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع، والخدمات، وأسعار أقل، اشباع أكبر.
- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

مبادئ التغيير:

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

1. مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولين التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:
 - ◀ أسلوب المرسوم والقرار.
 - ◀ أسلوب الإحلال أو التبديل.
 - ◀ أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
2. مبدأ مشاركة المرؤوسين: لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية:
 - ◀ أسلوب القرارات الجماعية.
 - ◀ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
3. مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما:
 - ◀ أسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
 - ◀ أسلوب التدريب الجماعي.

خصائص إدارة التغيير:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذلك لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم غي إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة. أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- الرشادة: يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
- 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.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

المحاضرة الثالثة: أنواع وعناصر التغيير

أولاً: أنواع التغيير الرئيسية:

1- التغيير الاستراتيجي:

- يربط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياج المستفيدين .
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السادة .
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- أشار كلا من Kotter & Nadler إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة .

2- التغيير الوظيفي:

- يرتبط بالأنظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد .
- يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد .

3- التغيير التطويري:

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات .
- حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة .
- يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :
 - أ. لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .
 - ب. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .
- يهدف التغيير التطويري إلى مساندة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل .
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة .
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار .

4- التغيير التحويلي:

- يعد من أعقد أنواع التغيير .
- يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها .
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :
 - أ. اعتماد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد .
 - ب. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة .
 - ج. تقديم منتجات أو خدمات جديدة .



ثانياً: أنواع التغيير الأخرى:

١- التغيير حسب التخطيط:

- أ. التغيير المخطط: هو الاجراء الإداري الهادف إلى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.
- ب. التغيير غير المخطط (العشوائي): هو عملية تقوم فيها المنظمة كإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

٢- التغيير حسب الشمولية:

- أ. التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات.
- ب. التغيير الجزئي: هو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته أنه قد يوجد حالة عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلاً تغيير الآلات والأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة:

- أ. التغيير الداخلي: هو لتغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية، مثل انخفاض الإنتاجية أو قلت التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى احداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات.
- ب. التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة.

٤- التغيير حسب الحالة:

- أ. التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.
- ب. التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

٥- التغيير حسب مستويات التغيير:

- أ. التغيير على مستوى المنظمة.
- ب. التغيير على مستوى أسلوب العمل.
- ج. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
- د. التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

٦- التغيير حسب السرعة:

- أ. التغيير السريع.
- ب. 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 أساس التغيير.
- ٣- المحايد: الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
- ٤- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويشها.
- ٥- مقاومة التغيير: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

رابعاً: أنماط الطرف المغير:

- ١- المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ويميل إلى الاضغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرف 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 تهمل الأشياء.
- ٤- المغير المادي: عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريقة التجربة والخطأ.

المحاضرة الرابعة: مجالات التغيير

أولاً: مجالات التغيير:

١- المجال التكنولوجي:

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمتة، لأن المنظمات تحتاج إلى نظام المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية.
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

٢- المجال التنظيمي:

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة.

٣- المجال الإنساني:

- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الأفراد على:
 - تغيير قدرة الفرد: التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية، كالأفكار، المواهب، الإبداعات.
 - تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

٤- مجال طرق العمل:

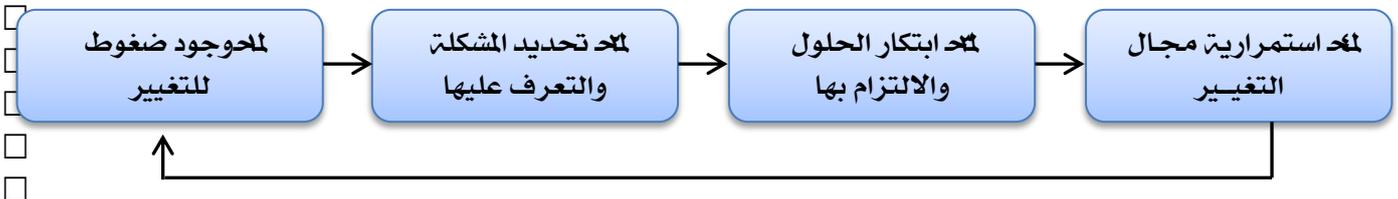
- يتضمن هذا المجال تغيير أساليب وطرق أداءه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من النوعية أو كليهما.
- ويتضمن أيضا طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات:

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات - تغيير التكنولوجيا - تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية - إحداث وحدات جديدة - دمج وحدات قائمة
الإنساني	الاختيار - التدريب - تغيير الأفكار - اتجاهات قيم - دوافع وطموحات
الأنشطة والأعمال	إحداث أنشطة جديدة - إلغاء أنشطة - دمج أنشطة
السياسات	إلغاء سياسة - تعديل سياسة - إضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق - تعديل الطرق - إدخال طرق جديدة

ثانياً: الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير:

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



ثالثا: العناصر المساعدة على التغيير:

- ١- تحديد الهدف منه التغيير .
- ٢- التجديد المستمر للتنظيم .
- ٣- الاهتمام بالبعد الإنساني .
- ٤- استخدام مفهوم النظم .
- ٥- تبني استراتيجيات التطوير .
- ٦- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة .

رابعا: أسس التغيير الإيجابي:

- ١- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد .
- ٢- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة .
- ٣- أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم .
- ٤- أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمع بالتطور والتقدم .
- ٥- أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات .
- ٦- أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

خامسا: مداخل التغيير:

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

المحاضرة الخامسة: القوى الدافعة للتغيير

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 .

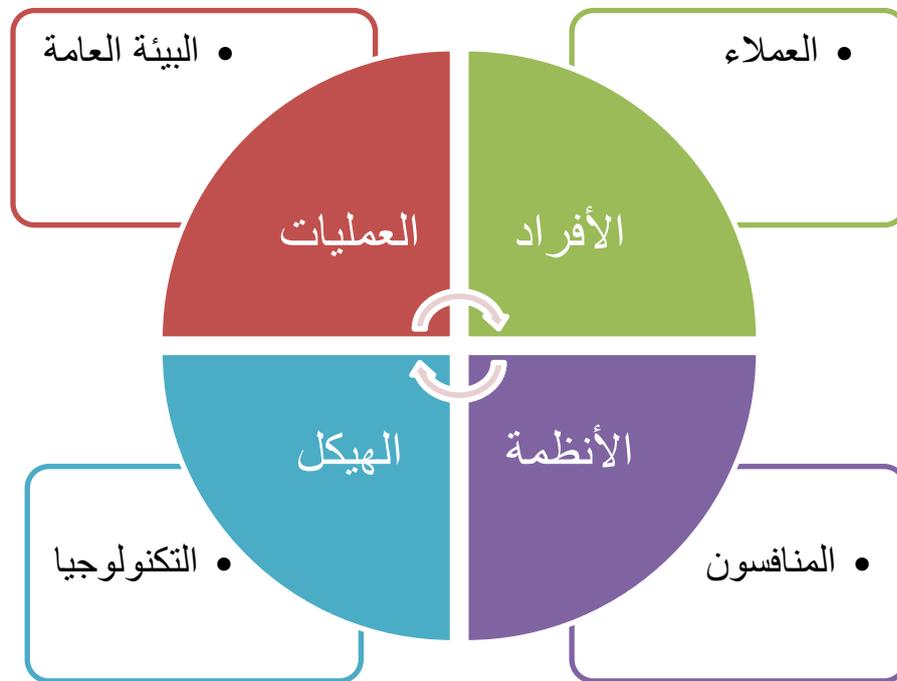
- ١- **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وإن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات .
- ٢- **زيادة طموحات وحاجات الأفراد:** مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل .
- ٣- **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة .
- ٤- **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.**
- ٥- **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 .
- ٦- **التغيير في الإدارة العليا:** قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية .
- ٧- **وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة:** مثل :
 - أ. انخفاض الانتاجية .
 - ب. انخفاض أداء الموظفين .
 - ج. الانخفاض الحاد في الحصة السوقية .
 - د. تسبب العاملين .

ثانياً: القوى الخارجية:

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

- ١- **التغيير في ظروف السوق:** يؤدي إلى تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .
- ٢- **إزفاء حدة المنافسة:** لقد أصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .
- ٣- **التطور التكنولوجي:** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطور والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية .
- ٤- **القيم الحديثة في الإدارة:** ومن أهم تلك القيم والمعايير :
 - أ. ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً .
 - ب. ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية .
 - ج. الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل .
 - د. الانتاج في أقل وقت .
 - هـ. التركيز على الأنشطة الانتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للغير .
 - و. الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير .
 - ز. الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير .
 - ح. تشجيع الابتكار والإبداع .
 - ط. استثمار نظم المعلومات والاتصال .
 - ي. الاهتمام بالطاقات البشرية .
 - ك. الاهتمام بالقيادة التحويلية .

البيئة	طبيعة التغييرات
البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل . تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية . النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات . المنتجات ..)
البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> تغيير أذواق العملاء . نمو الأعمال . تغير الأسعار .
البيئة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> تطور وسائل الانتاج . انفجار المعلومات
البيئة القانونية	<ul style="list-style-type: none"> تغير الأنظمة والقوانين وطنيا أو اقليميا أو دوليا .



المحاضرة السادسة : مراحل إدارة التغيير

مراحل عملية التغيير :

١- المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة :

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محدد .
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ...
- يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاول لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب .

٢- المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير :

- يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقا ، مثل :
 - ☞ وجود حالة صراع بين الوحدات التنظيمية .
 - ☞ تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق .
 - ☞ وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب .
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية .

٣- المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير :

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه .
- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
 - ☞ أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة .
 - ☞ أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة .
 - ☞ أن تكون قابلة للقياس .
 - ☞ أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة .
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة ، **همها** :
 - ☞ ما هي أهداف المنظمة ؟
 - ☞ ما هي فرص 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 أساسية ، الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية .

٤- المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها :

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

٥- المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير :

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل : الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكلة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، والنظم والإجراءات ، الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا .
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير .
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد .

المحاضرة السابعة: نماذج إدارة التغيير

نماذج إدارة التغيير :

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل نجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير .

أولاً : نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الاستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصصة في مجال القيادة في الأعمال أن التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد 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 خل الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد .
- ٢- **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير** : عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة ، **ومن أهم سمات ذلك التحالف :**
 - أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم .
 - ب. توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف .
 - ج. الاشتراك في الهدف من التغيير .
- ٣- **تطوير رؤية واستراتيجية** : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير **وذلك للأسباب التالية :**
 - أ. توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير .
 - ب. الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير .
 - ج. الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير .
- ٤- **توصيل رؤية التغيير** : يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير إلى الجميع **ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر :**
 - أ. استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة .
 - ب. الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية .
 - ج. تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير .
 - د. ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد .
- ٥- **تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل** : يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن يشترك فيها جميع الأطراف ، **ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية :**
 - أ. الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد .
 - ب. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية .
 - ج. إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .
 - د. الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين .
 - هـ. فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد .
- ٦- **تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير** : للتأكيد على عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب **حيث يجب :**
 - أ. أن يلمس الموظفون تلك المكاسب .
 - ب. أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد .
 - ج. أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه .

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

- توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول .
- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع .
- القليل من مقاومة التغيير .
- تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير .
- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال .

٧- **تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :** مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب 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 التنظيم .
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .
- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة .

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN :

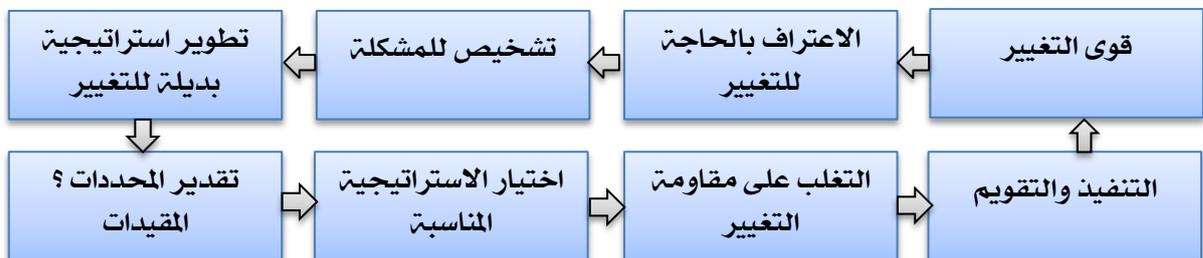
حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

- ١- **مرحلة إذابة الجليد :** يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة .
- ٢- **مرحلة إدارة التغيير :** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار أساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .
- ❖ **يجذر لوين :** من التسرع في هذا المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى 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 إلى تثبيت التغيير واستقراره .

كما توصل ليفين إلى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو 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- إحداث التغيير المتفق عليه .
- ٧- تقويم النتائج .

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH :



المحاضرة الثامنة: استراتيجيات التغيير

استراتيجيات التغيير:

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

أولاً: استراتيجيات التغيير:

١- استراتيجية القوة القسرية:

ووفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث 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، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة.

• تتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة منها:

👉 مهارات وقدرات العاملين.

👉 رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.

👉 ثقافة المنظمة.

• ضمن هذا الإطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

👉 تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير.

👉 تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجج 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 ورفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

٢- استراتيجية المشاركة المركزة :

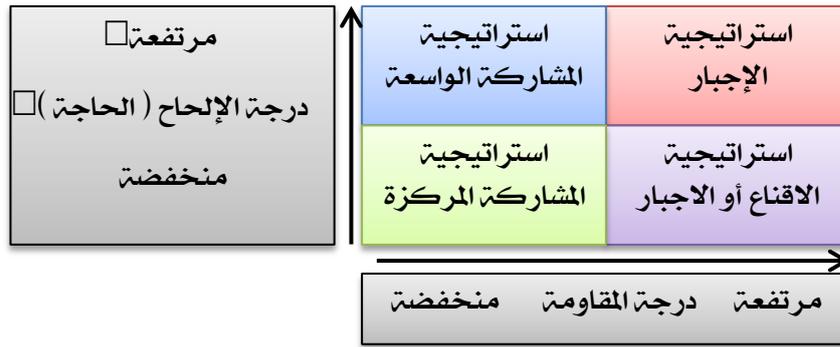
تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة

٣- استراتيجية الاقناع :

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية اقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

٤- استراتيجية الإجبار :

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتا طويلا .



ثالثا : استراتيجية التغيير البنوي :

- يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفضدهم وظائهم .
- ونجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية :

١- استراتيجية البراعة القيادية : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب .

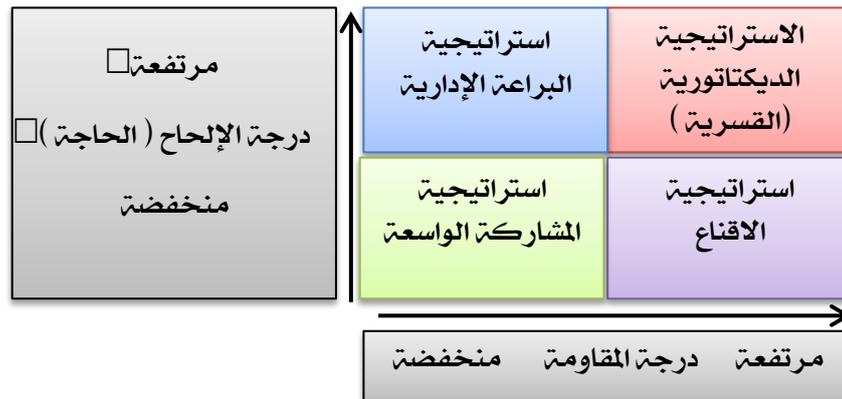
٢- استراتيجية الاقناع : تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل .

٣- استراتيجية الإلزام : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة حيث يوصي باتباع أسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق .

يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية .

٤- الاستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الاستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة .

استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية بالعاملين .



المحاضرة التاسعة: مقاومة التغيير

مقدمة

- تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لانجاحها .
- أكثر شيء يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائص النفسية تجاه أي عملية .
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير .

أولا : مفهوم مقاومة التغيير :

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسب والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة .
- قد تأخذ المقاومة شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير .
- قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة .
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها .

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يشكل بفعل العوامل التالية :

- ١- **العوامل النفسية** : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير الدوافع ، الاتجاهات .
- ٢- **العوامل الاجتماعية** : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية .
- ٣- **العوامل الثقافية** : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع .
- ٤- **العوامل التنظيمية** : تشمل تقسيم العمل ، السلطات .
- ٥- **العوامل الاقتصادية** : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية .

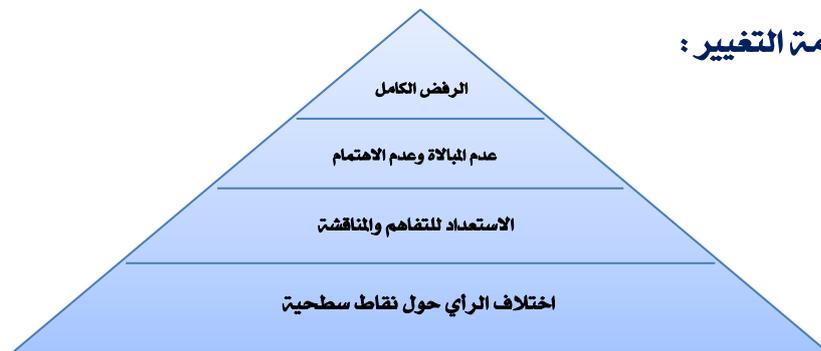
ثانيا : السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير :

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

ثالثا : المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير :

- ١- **السلوك الدفاعي العلني** : يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الانتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل .
- ٢- **السلوك الدفاعي الضمني أو 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 .

رابعا : درجة مقاومة التغيير :



خامسا : ردود الأفعال على التغيير :

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

- ١- **الصدمة** : شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .
- ٢- **عدم التصديق** : الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير .
- ٣- **الذنب** : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
- ٤- **الإسقاط** : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
- ٥- **التبرير** : قيام فرد بوضع أسباب التغيير .
- ٦- **التكامل** : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام .
- ٧- **القبول** : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير .

سادسا : 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 الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات .
- ٨- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول .
- ٩- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية .
- ١٠- السرعة الشديدة في التغيير .
- ١١- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
- ١٢- التوقيت السيء للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية والداعمة للتغيير .

أسباب أخرى لمقاومة 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 أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة والتطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر .
- ٣- **التخوفات الاقتصادية** : هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر داخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال .
- ٤- **القلق الاجتماعي** : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة .
- ٥- **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة** : فضلا عن تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات .

سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير إلى حصر التبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير .

وقد قدم جيمس أوتول James O'Tool أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي :

التغيير ليس حالة طبيعية	←	عدم الاتزان	→
عليك اثبات أن التغيير سيكون نافعا	←	بلا دليل	→
نحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير .	←	الثبات	→
معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية .	←	الاكتفاء	→
لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير ، فالوقت غير مناسب	←	عدم النضج	→
الناس تخشى المجهول .	←	الخوف	→
قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا	←	المصلحة الآتية	→
لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة .	←	ضعف الثقة بالنفس	→
مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه .	←	الصدمة من المستقبل	→
تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وخادعة .	←	العبثية	→
لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير .	←	نقص المعلومات	→
البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون ، وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير	←	الطبيعة البشري	→
شك في نوايا قادة التغيير .	←	الشك	→
يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئة .	←	الحماقة	→
يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير .	←	الغرور	→
الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية	←	التفكير الضيق	→
لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا .	←	قصر النظر	→
معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع .	←	المشي بالأحلام	→
التفكير الجماعي يجعل ارضاء المجموعة أهم من التغيير .	←	غشي البشيرة	→
لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة .	←	الأمل الشامل	→
نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل .	←	الحالة الشوفينية	→
قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا .	←	الاستثناء	→
لدينا نظريات مختلفة عن العالم ، وقيم متعارضة مع التغيير .	←	الأيدولوجية	→
يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى .	←	أنظمة مؤسسات	→
الأمر لا يتغير بالوثب	←	التدرج	→
من نحن لنشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار .	←	الأصالة	→
استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير .	←	التغيير للأقلية	→
لا يستطيع أحد إقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر .	←	العزيمة	→
دروس التاريخ ظرفية لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفة .	←	الظرفية	→
أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته .	←	طغيان العادة	→
الإنسان عدو ما يجهل .	←	الجهل الإنساني	→

سابعا : العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

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

المحاضرة العاشرة : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

أولا : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

- ١- **استراتيجية التعليم والاتصال :**
 - تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته .
 - تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير .
 - يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير .
 - **من إيجابياتها :** أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمة أكبر لهم في التغيير .
 - **من سلبياتها :** أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير .
 - ٢- **استراتيجية المشاركة والاندماج :**
 - تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ .
 - تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة .
 - **من إيجابياتها :** أن المشاركين سيتلزمون بتطبيق التغيير .
 - **من سلبياتها :** أنها 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 طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة .
 - ٤- **استراتيجية التفاوض الانفاق :**
 - تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح عن عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير .
 - **من إيجابياتها :** أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير .
 - **من سلبياتها :** أنها قد تكون مرتفعة التكلفة .
 - ٥- **استراتيجية الاستقطاب :**
 - حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف مصادقته على عملية التغيير .
 - **من إيجابياتها :** أنها سريعة وغير مكلفة .
 - **من سلبياتها :** أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال .
 - ٦- **استراتيجية الإيجابيات الظاهر أو الضمني :**
 - حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل .
 - تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة .
 - **من إيجابياتها :** أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة .
 - **من سلبياتها :** انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم .
- ثانيا : إيجابيات مقاومة التغيير :**
- غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن هناك نواحي إيجابية لها ، وهي :**
- ١- اجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
 - ٢- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات .
 - ٣- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير .
 - ٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

المحاضرة الحادية عشر : برنامج التغيير

أولاً : الخطوات العلمية لبرنامج التغيير الفعال :

- ١- تحديد طرق وأسلوب التنفيذ
- ٢- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير .
- ٣- وضع الخطط المفصلة للتنفيذ .
- ٤- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم .
- ٥- تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد .
- ٦- صبح خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين .
- ٧- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين .
- ٨- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير .
- ٩- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي .
- ١٠- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم .

ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال :

- ١- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية .
- ٢- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب .
- ٣- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل .
- ٤- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير .
- ٥- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعمي وتقديم المعلومات المساندة لهم .
- ٦- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير .
- ٧- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير .

ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- ١- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير .
- ٢- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
- ٣- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والانسانية والفنية .
- ٤- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه .
- ٥- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين .
- ٦- توضيح الفوائد المادية والمعنوية على عملية التغيير على العاملين .
- ٧- عدم اغفال التنظيمات غير الرسمية لتأثيرها على سلوك الأفراد .
- ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
- ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
- ١٠- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير .

رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- ١- الإدراك 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 أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على إحداث التغيير المطلوب .
- ٣- تنمية الاتجاهات الملائمة : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد لتغيير 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 الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب .



خامسا : معوقات التغيير :

- ١- **المعوقات التنظيمية** : مثل تقادم السياسات الإدارية ، وسوء وسائل الاتصال ، وضعف الاجراءات الرقابية
- ٢- **المعوقات الفردية (السلوكية)** : 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 والإمكانات والموارد المتاحة .
- ٤- **المعوقات الاقتصادية** : من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير .

المحاضرة الثانية عشر : قيادة التغيير

أولا : 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 المسيرين 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 والاقتران بالأهداف المشتركة .
- ٣- **التحفيز** : تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لتحثهم 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 والمؤوسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة .
- ٦- **فرق العمل** : يعد أداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير .

ثانيا : خصائص قيادة التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لا بد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة، أهمها :

- ١- **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات** : أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير .
- ٢- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية** : من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية .
- ٣- **القدرة على احداث التغيير** : أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير .
- ٤- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة** : يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات .
- ٥- **القدرة على الحركة والابتكار** : أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار 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 وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات .
- ٧- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية** : يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير .
- ٨- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي** : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية .

تتابع المحاضرة

ثالثا : 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 الاخلاقي 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 المتركمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة .
- ✚✚✚ **ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :**
 - ✚ إعطاء فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة .
 - ✚ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها .
 - ✚ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير .
 - ✚ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة .
 - ✚ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .
 - ✚ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد .
- ٣- **بناء العلاقات** : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة .
 - ✚ كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاونا كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة .
 - ✚ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار .
- ٤- **إنشاء المعرفة ومشاركتها** : يسمى عصرنا الحالي بـ (عصر المعرفة والانفجار المعرفي) .
 - ✚✚✚ **حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :**
 - ✚ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة .
 - ✚ إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاث السابقة (الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات)
 - **وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالي :**
 - ✚ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها .
 - ✚ أن الأفراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها .
 - ✚ أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية 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 العملية .

رابعا : سمات وخصائص قائد التغيير :

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

المحاضرة الثالثة عشر: الثقافة التنظيمية والتغيير

أولاً: تعريف ثقافة المنظمة:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشرك فيها أعضاء المنظمة.
- مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة.

أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

- ١- بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
- ٢- القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراسات من خلال التجربة.
- ٣- تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

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

ثالثاً: آليات التغيير الثقلي:

من أهم آليات التغيير الثقلي ما يلي:

- ١- **التعليم والتكوين:** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
- ٢- **اللغة والاتصال:** يعبر الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير، تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
 - كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى.
 - يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- ٣- **المنهج:** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلاً شركة تويوتا اخترعت أسلوب الانتاج في الوقت المحدد وشركة Xerox ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
- ٤- **التوقع المعياري:** المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعاً : مداخل التغيير الثقافية :

١- **إدارة الجودة الشاملة** : هي نظام إداري قادر على إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء في المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- دعم الإدارة العليا .
- التركيز على العميل .
- التعاون وروح الفريق .
- ممارسة النمط القيادي المناسب .
- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الاحصائية لضبط الجودة .
- فعالية نظام الاتصالات .

٢- **إعادة الهندسة** : تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال معين بهدف إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل .

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراس والموظفين .
- ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم .

من مبادئ إعادة الهندسة التنظيمية :

- أ. التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة .
- ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- ج. إعادة تصميم العمليات

هذا ملخص شامل المقرر بإذن الله .. وتم تحديد كل ما هو مهم باللون الاصفر .. وهو للمراجعة يوم الاختبار

تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح

أخوكم أبو يزن - المستوى الثامن

تاريخ ٧-٣-١٤٣٦هـ

المقرر للدكتور يحضية سملالي

