

- مفهوم التغيير : 1- بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة
- 2- جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها
- 3- بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي التغيير التنظيمي : هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين
- 2- هو احداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي
- 3- هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة
- ادارة التغيير : 1- هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
- 2- هو ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية 3- هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- 4- هي الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة
- 5- بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية
- ادارة التغيير : عملية يقوم بها القادة الاداريون
- اهداف التغيير : 1- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة 2- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب 4- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي 5- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة 7- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها
- خصائص التغيير : 1- امر حتمي لا مفر منه 2- حركة تفاؤلية 3- عملية شاملة لكل المنظمة
- ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي
- ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة
- الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ثورة العولمة : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة
- الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية
- توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي:

- 1- الاسباب الاقتصادية 2- الاسباب التكنولوجية 3- الاسباب الاجتماعية
- توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:
- 1- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
- 2- الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
- 3- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة
- 4- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
- 5- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم
- 6- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
- 7- زيادة قيمة المنظمة في السوق
- 8- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج
- اسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي: 1- الازمة: التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
- 2- الرؤية: ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير
- 3- الفرصة: ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً افضل
- 4- التهديد: التي سيؤثر سلباً على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة
- مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة: 1- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- 2- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- 3- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- 4- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- 5- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
- 6- كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية
- 7 - التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية
- 8- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- 9- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- 10- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية
- اهمية التغيير للموظفين: الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف
- اهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر
- اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة
- مبادئ التغيير: 1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية: اسلوب المرسوم والقرار - اسلوب الاحلال او التبديل - اسلوب تبديل علاقات العمل
- 2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي

القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية : اسلوب
القرارات الجماعية - اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية 3- مبدأ التفويض: أي
تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:
اسلوب المناقشة الجماعية للحالة - اسلوب التدريب الجماعي
خصائص ادارة التغيير :

- 1- الإستهدافية: يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير
- 2- الواقعية: يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- 4- الفعالية: أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين
- 5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- 6- الشرعية: ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد
- 7- الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة. 8- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
- 9- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها
- انواع التغيير الرئيسية : 1- التغيير الاستراتيجي : يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار يحدث التغيير الاستراتيجي : ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي : تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة
- 2- التغيير الوظيفي : يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
- 3- التغيير التطويري : هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما: لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير - يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب
- يهدف التغيير التطويري الى : مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل
- يتطلب التغيير التطويري : وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة

- 4- التغيير التحويلي : يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها
- يندرج ضمن التغيير التحويلي: 1- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد
- 2- عملية التنظيم واعادة الهيكلة في المنظمة 3- تقديم منتجات او خدمات جديدة
- انواع التغيير الاخرى
- 1- التغيير حسب التخطيط :
- 1- التغيير المخطط: هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها 2- التغيير غير المخطط او العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة باجراء انفعالي
- 2- التغيير حسب الشمولية : 1- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات 2- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد
- 3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة :
- 1- التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات
- 2- التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة
- 4- التغيير حسب الحالة : 1- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلية والتكنولوجي 2- التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة
- 5- التغيير حسب مستويات التغيير : التغيير على مستوى المنظمة - التغيير على مستوى اسلوب العمل - التغيير على مستوى العلاقات الشخصية - التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة
- 6- التغيير حسب السرعة : التغيير السريع - التغيير التدريجي
- عناصر التغيير : 1- الموضوع : الذي يتناوله التغيير
- 2- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير
- 3- المحاييد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
- 4- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها
- 5- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير
- انماط الطرف المغير :
- 1- المغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير
- 2- المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم
- 3- المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء
- 4- المغير المادي: عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة
- لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ المجال التغيير: يشمل تغيير الالات / تغيير

- التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
المجال التنظيمي : يشمل
- تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- المجال الانساني : يشمل الاختيار / التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
- المجال الانشطة والاعمال : يشمل احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج
- المجال السياسات : يشمل لغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
- المجال طرق واجراءات العمل : يشمل تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة
- مجالات التغيير : التغيير - التنظيمي - الانساني - طرق العمل
- يهتم مجال التغيير التنظيمي : بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات
- في المجال الانساني يركز مجال تغيير الافراد على : تغيير قدرة الفرد وتغيير رغبة الفرد
- يتضمن مجال طرق العمل : تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية،
- او من الناحية النوعية او كليهما - طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها والغاءها
- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير : 1- وجود ضغط للتغيير 2- تحديد المشكلة والتعرف عليها 3-
- ابتكار الحلول والالتزام بها 4- استمرارية مجال التغيير
- العناصر المساعدة على التغيير : 1- تحديد الهدف من التغيير 2- التجديد المستمر للتنظيم 3- الاهتمام
- بالبعد الانساني 4- استخدام مفهوم النظم 5 - تبنى استراتيجيات التطوير 6- الاهتمام بالتعلم من خلال
- الخبرة اسس التغيير الايجابي : 1- ان تكون عملية التغيير ضمن خطة
- مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد 2- ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه
- الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة 3- ان يحقق طموحات جديدة
- للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم 4- ان يأتي
- بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم 5-
- ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات
- 6- ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية
- مداخل التغيير : 1- عدم قبول الوضع الحالي 2- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي 3- العمل
- على احياء المنظمة 4- الصحة واليقظة والتنبيه 5- التقدم نحو التغيير
- العوامل او القوى الداخلية للتغيير : 1- وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر اهم العوامل
- الداخلية 2- زيادة طموحات وحاجات الافراد 3- نمو المنظمة وتطورها 4- الرغبة في
- تحسين كفاءة وقدرة المنظمة 5- الرغبة في تكامل المنظمة 6- التغيير في الادارة العليا
- قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما : يحل الصراع والاختلاف
- الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة الى حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس : الجوانب المادية
- والانسانية والفنية مؤشرات على وجود مشاكل داخلية بالمنظمة: انخفاض الانتاجية - انخفاض اداء

- الموظفين - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية - تسبب العاملين
عوامل او قوى التغيير الخارجية : التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور
التكنولوجي - القيم الحديثة
يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء : نمو المنظمة ونطورها
ازدياد حدة المنافسة دفع بالمنظمة الى البحث عن بدائل : لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها
استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي الى : التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل
التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية
القيم الادارية الحديثة الدافعة للتغيير(القيم والمعايير) :
- 1- ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ 2- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية 3- الاهتمام بالجودة
كما يدرکہا العميل 4- الانتاج في اقل وقت 5- التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك
الانشطة غير المباشرة للغير 6- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير 7- الاتجاه للمستقبل هو
الهدف من لتغيير 8- تشجيع الابتكار والابداع 9- استثمار نظم المعلومات والاتصال 10- الاهتمام
بالبطاقات البشرية 11- الاهتمام بالقيادة التحويلية
- يشمل البيئة الاجتماعية : تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية
الاجتماعية - النمو السكاني
- تشمل البيئة الاقتصادية : تغيير اذواق العملاء - نمو الاعمال - تغيير الاسعار
تشمل البيئة التكنولوجية : تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
تشمل البيئة القانونية : تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا
- مراحل ادارة التغيير : تشخيص مشكلات المنظمة - تحديد الحاجة الى التغيير - تخطيط جهود التغيير -
تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتھا - تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- في مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير : 1- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير 2- يتم التعرف على
مصادر التغيير في مرحلة تخطيط جهود التغيير : يتم وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه 2-
في هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية : 1- ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة
2- ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة 3- ان تكون قابلة للقياس كمي
ونوعيا 4- ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية : الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - القوى البشرية
في مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتھا يتم : 1- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية
المتاحة 2- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته 3- تحديد طبيعة مقاومة التغيير
4- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير
- في مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير : 1- تهتم عملية تنفيذ التغيير على احداث التغيير المرغوب في

- العديد من الجوانب 2- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير
- 3- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد
- تسعى عملية ادارة التغيير : الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة
- خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :
- 1- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير 2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير 3- تطوير رؤية واستراتيجية 4- توصيل رؤية التغيير 5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل 6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير 7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة
- من اهم سمات التحالف: اشراك افراد منسجمين فيما بينهم - توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف - الاشتراك في الهدف من التغيير
- يرى كوتر ضمن خطوة ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير : أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير
- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير يندرج تحتها : عدم المبالغة في الاحتفال بالانجازات المحققة حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير بسبب: 1- توضيح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير 2- الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير 3- الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر: 1- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكل صراحة 2- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية 3- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير 4- ضرب المثال والقوة من طرف القائد
- حسب كوتر لكي يتم تحقيق التغييرات المطلوب : يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، ولإشراك كافة الافراد عند اشراك جميع الاطراف في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات الآتية : 1- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد 2- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية 3- اتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة 4- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين 5- فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد
- للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب: 1- ان يلمس الموظفون تلك المكاسب 2- ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد 3- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال: 1- توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول 2- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية

- تطبيقها في الواقع 3- التقليل من مقاومة التغيير 4- تحقيق المكاسب سيعطى للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير 5- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال
- اسس كوتر لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة : 1- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
- 2- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم 3- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة 4- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة
- حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :
- 1- مرحلة اذابة الجليد: يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد
- 2- مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة
- 3- مرحلى الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره
- توصل ليفين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي : 1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة 2- استشارة خبير تطوير تنظيمي 3- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها 4- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص 5- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها 6- احداث التغيير المتفق عليه 7- تقويم النتائج
- نموذج افانوفيتش : 1- قوى التغيير 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير 3- تشخيص للمشكلة 4- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير 5- تقرير المحددات (المقيدات) 6- اختيار الاستراتيجية المناسبة 7- التغلب على مقاومة التغيير 8- التنفيذ والتقييم
- استراتيجيات التغيير : استراتيجية القوة القسرية - استراتيجية العقلانية الميدانية - استراتيجية التثقيف والتوعية استراتيجية القوة القسرية : وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات
- اسلوب تنفيذ استراتيجية القوة القسرية : 1- استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار وأمر بتنفيذه 2 - اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة تكون الاستراتيجية القوة القسرية : فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد
- استراتيجية العقلانية الميدانية : تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وتقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات
- استراتيجية التثقيف والتوعية : تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير هو عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين
- ضمن الاستراتيجية التثقيف والتوعية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق : التوعية والتثقيف وازالة المخاوف

استراتيجيات التغيير المتدرج : تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتتمه الظروف الطارئة

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

انواع استراتيجيات التغيير المتدرج : 1- المشاركة المركزة : درجة المقاومة منخفضة و درجة التغيير

عالية (في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين)

2- استراتيجية الاجبار : درجة المقاومة والتغيير عالية (عندما يدرك المدير عدم امكانية الاستعادة من

الطرق الاقناعية 3- الاقناع : درجة المقاومة عالية و درجة التغيير منخفضة

4- المشاركة واسعة النطاق : درجة المقاومة والتغيير منخفض (تقوم على التعاون والمشاركة بين

الافراد) انواع استراتيجية التغيير البيوي : 1- البراعة القيادية : لا تكون

المنظمة في ازمة و درجة المقاومة منخفضة 2- الالزام : لا تكون المنظمة في ازمة و درجة

المقاومة عالية 3- الاقناع : تكون المنظمة في ازمة و

درجة المقاومة منخفضة 4- الديكتاتورية : تكون

المنظمة في ازمة و درجة المقاومة عالية تعني مقاومة

التغيير : امتناع الموظفين عن التغيير تكون

المقاومة ايجابية : عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من

التكاليف المدفوعة

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

بتكاليفها ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

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

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

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

4- العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات

5- العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية

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

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

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

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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير : 1- الاستسلام

2- السلوك الدفاعي العنفي: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض

والمعارضة الشديدة 3- السلوك

الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل درجات مقاومة التغيير في المنظمات : الرفض الكامل – عدم المبالاة وعدم الاهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف الراي حول نقطة سطحية

ردود الافعال على التغيير : 1- الصدمة : شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف

2- عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير

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

4- الاسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث

5- التبرير : قيام الفرد بوضع اسباب التغيير

6- التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

7- القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

اسباب مقاومة التغيير : 1- التغيير غير المدروس وغير المخطط له 2- عدم وضوح اهداف التغيير

3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير 4- عدم مشاركة الافراد في التغيير 5- عدم توافر الثقة في

القائمين على التغيير 6- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل 7- ضعف الاتصالات الادارية

ونقص المعلومات 8- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير 9- عندما يرتبط التغيير بأعباء

وضغوط عمل كبيرة او تهديدات وظيفية 10- السرعة الشديدة في التغيير 11- عندما

تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة 12- التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية

الداعمة للتغيير

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير : 1- فرض التغيير على الافراد والجماعات 2- التنظيم غير

الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير 3- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

1- استراتيجية التعليم والاتصال : تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير

تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير

يتم اللجوء إليها في حالة: قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه او الخاطئ

للمعلومات المنشورة عن التغيير

من ايجابياتها ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير

من سلبياتها : انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

2- استراتيجية المشاركة والاندماج : تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او

المتأثرين بالتغيير: يمتلكون القدرة العالية على المقاومة

تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي : الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ

من ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير من سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا

3- استراتيجية التسهيل والدعم : تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة

- وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- من سلبياتها: أنها تتطلب وقت اطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة
- 4- استراتيجية التفاوض والاتفاق : تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- من ايجابياتها : إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير من سلبياتها : انها قد تكون مرتفعة التكلفة
- 5- استراتيجية الاستقطاب : حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير من ايجابياتها : انها سريعة وغير مكلفة من سلبياتها : انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل
- 6- استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني : حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل
- تستخدم هذه الاستراتيجية : في حالة سرعة التغيير، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة من ايجابياتها : انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة من سلبياتها : انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم
- ايجابيات مقاومة التغيير : 1- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير 2- المساهمة في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال 3- دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج التغيير 4- الكشف عن نقاط الضعف في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة
- الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال : 1- تحديد طرق ووسائل التنفيذ 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير 3- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ 4- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم 5- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد 6- صيغ خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين 7- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين 8- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير 9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم
- عوامل نجاح التغيير الفعال : 1- ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية 2- تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب 3- ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل 4- توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير 5- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم 6- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير 7- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير 8- التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير
- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي : 1- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير 2- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه 3- وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية 4- إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه 5- شرح

وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين 7- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه 10- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير عناصر تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- 1- الإدراك السليم للأحداث: يتضمن رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها
 - 2- نشر القيم السليمة: يتضمن تبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على أحداث التغيير المطلوب
 - 3- تنمية الاتجاهات الملائمة: يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين
 - 4- تنمية دوافع العاملين: يتضمن تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب
- معوقات التغيير :

- 1- المعوقات التنظيمية: يتضمن تقادم السياسات الإدارية - وسوء وسائل الاتصال - وضعف الاجراءات الرقابية
 - 2- المعوقات الفردية او السلوكية: التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية والثقافة التنظيمية السائدة
 - 3- المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة
 - 4- المعوقات الاقتصادية: يتضمن شح الموارد المتاحة - ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير
- ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد : القيادة الادارية - الاتصالات - التحفيز - الادارة بالاهداف - فرق العمل خصائص قيادة التغيير :

- 1- القدرة على تحديد الاهداف والسياسات : ويتضمن قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح
 - 2- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: ويتضمن الابتعاد عن العشوائية وتبني الموضوعية
 - 3- القدرة على أحداث التغيير: ويتضمن القدرة والرغبة على أحداث التغيير
 - 4- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: ويتضمن القدرة على مواجهة الازمات
 - 5- القدرة على الحركة والابتكار:
- توافر المهارات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القانمين اثناء تنفيذ التغيير 6- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ويتضمن تفويض الصلاحيات

- 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
 - 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية
- مبادئ قيادة التغيير : الهدف الاخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - انشاء المعرفة ومشاركتها - انشاء التماسك

لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه: 1- اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة 2- تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها

- 3- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
 - 4- ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة
 - 5- الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة
 - 6- الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد
- ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في: 1- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة
- 2- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة الهدف الاخلاقي وفهم عملية التغيير وبناء العلاقات سمات وخصائص قائد التغيير: الطاقة والنشاط - الحماس - التفاؤل
 - تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: 1- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
 - 2- مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة
 - اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي: 1- بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة
 - 2- القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة
 - 3- تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات
 - تؤثر الثقافة التنظيمية على: إستراتيجيات وعمليات التغيير
 - يهدف التغيير الثقافي الى: تحقيق
 - تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي
 - الثقافي في المنظمة: 1- التعليم والتكوين 2- اللغة والاتصال 3- المناهج 4- التوقع المعياري
 - مداخل التغيير الثقافي: 1- ادارة الجودة الشاملة: هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة
 - 2- اعادة الهندسة: هو اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل
 - متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة: 1- دعم الادارة العليا 2- التركيز على العميل 3- التعاون وروح الفريق 4- ممارسة النمط القيادي المناسب 5- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة 6- فعالية نظام الاتصالات
 - مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية: 1- التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة 2- توظيف تكنولوجيا المعلومات 3- اعادة تصميم العمليات