

## المحاضرة الأولى / ماهية التغيير وإدارة التغيير عدد الأسئلة ( ١١ )

مفهوم أو تعريف التغيير	
تبديل الأشياء	عملية التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة الى واقع اخر منشود خلال فترة زمنية
عرّف Frensh التغيير بأنه <b>جهد</b> ونشاط <b>طويل المدى</b>	عرّف Bennis التغيير بأنه <b>الإستجابة</b> للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه <b>تثقيفيه</b> هادف

مفهوم التغيير التنظيمي	
هو عملية <b>تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين</b> ، وإحداث تغيير جذري في <b>السلوك التنظيمي</b> ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخليه والخارجيه	هو أحداث <b>تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة</b> ، أي في <b>هيكلها التنظيمي</b> بهدف تعديل أوضاع تنظيميه قائمه ، واستحداث أوضاع تنظيميه جديده

مفهوم إدارة التغيير	
عرّف Recardo تستخدمها المنظمة <b>لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات</b> الملائمه للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجيه	يرى Tushman <b>تتضمن الانتقال بالمشأه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب</b> فيه خلال فترة إنتقاليه
<b>إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمره والبعيده المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها</b>	يعرّف <b>جوسون</b> إدارة التغيير بأنها <b>الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمة</b> عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصيه للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططه للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها
عرّف <b>بنيس Bennis</b> إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف <b>تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيميه</b> لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئة الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديه المتاحه بالمنظمات	<b>إدارة التغيير عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفرته معينه</b> يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال <b>التوظيف العلمي</b> السليم للموارد البشرية والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

أهداف التغيير (٨)	
زيادة <b>قدرة المنظمة على البقاء</b> والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة	✓ <b>زيادة درجة التعاون</b> بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
✓ <b>مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم</b> لأحداث التغيير المطلوب	✓ <b>تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف</b> التنظيميه والرضا الوظيفي
✓ <b>الكشف عن الصراع</b> وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة	✓ <b>بناء جو من الثقة</b> والإفتتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
✓ <b>تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف</b> بدل الإدارة التقليديه	✓ <b>تزويد المنظمة بالمعلومات</b> المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

خصائص التغيير (٤)	
✓ <b>إحتيمه</b>	✓ <b>حركة تفاعلية</b>
✓ <b>عملية مستمرة</b> تففز من وضع حالي الى وضع مستهدف	✓ <b>عملية شاملة</b> فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل المنظمة

## المحاضرة الثانية / حتمية وأهمية التغيير في المنظمات عدد الأسئلة (١٤)

حتمية التغيير (٥)	
بسبب الثورات المتزامنة والتغيرات السريعة في العالم لذا يجب الاستعداد له	ثورة المعرفة والمعلومات
فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر	ثورة الاقتصاد
التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات	الثورة التكنولوجية
التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحوّلت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإعلامية	ثورة العولمة
المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبريه	الثورة البيئية

أسباب التغيير في المنظمة (٣)	
العولمة الإقتصادية ، المشكلات الإقتصادية ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق	أسباب عامة (٣) ذات صلة بالبيئة الخارجية للمنظمة
تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة	أسباب التكنولوجية
النزاعات ، الأزمات الإجتماعية	أسباب الإجتماعية
عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقه لا بد منها	أسباب خاصة (٨) تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال
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 كبرى من العملاء وتلبية احتياجاتهم	
الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود	أسباب دافعه للتغيير وتفرضه (٤)
زيادة قيمة المنظمة في السوق	
مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء والإنتاج	
الأزمة	
التي تزيد الشعور والأدراك بضرورة التغيير	الرؤية
ممثلته في الصورة الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير	
ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل	
التي سبوتت سلبياً على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه	الفرصة
	التهديد

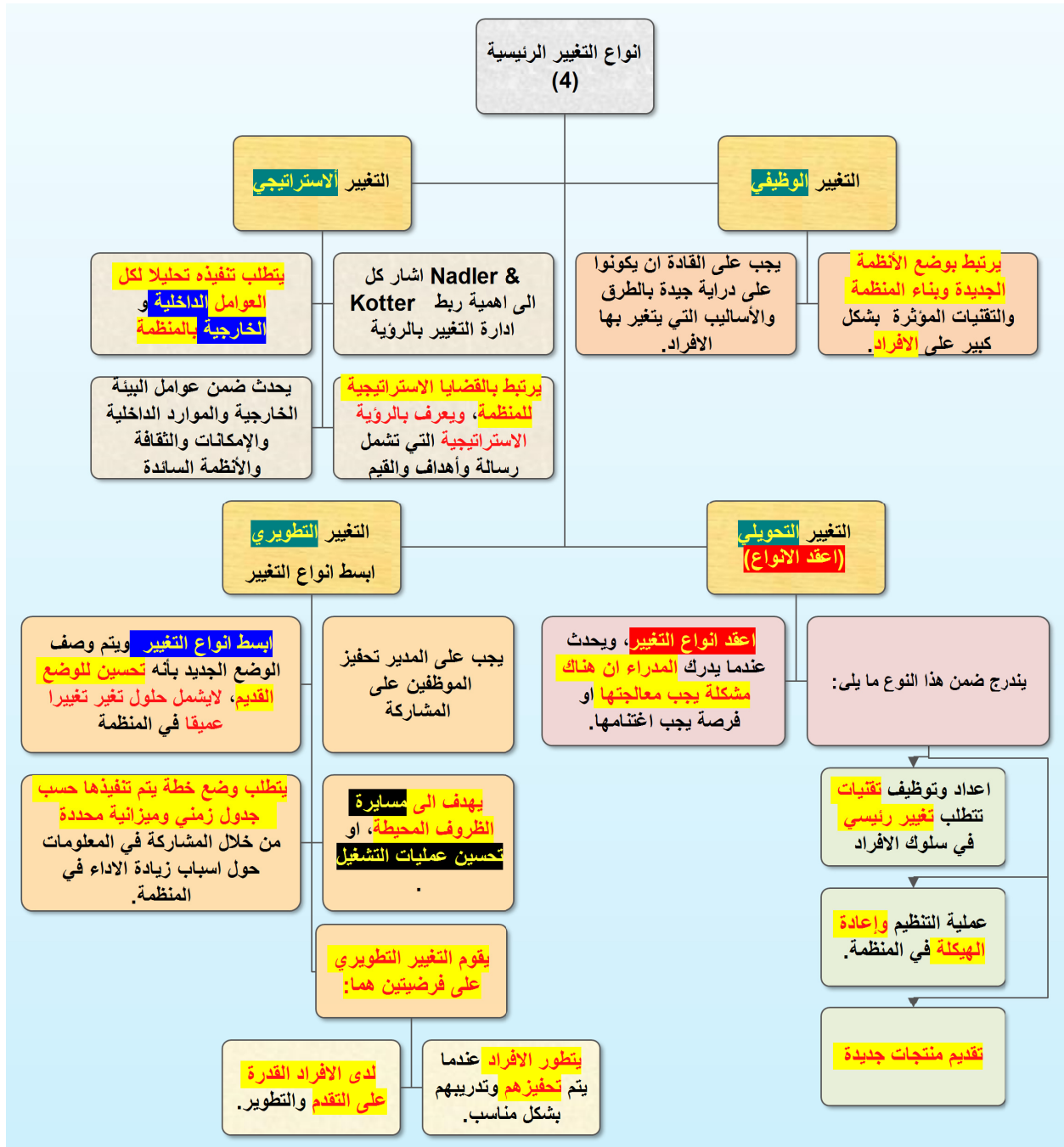
مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة (١٠)	
✓ انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسه	✓ انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
✓ كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات	✓ كثرة شكواي العملاء والعاملين في المنظمة
✓ كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي	✓ كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
✓ التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه	✓ المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
✓ الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين	✓ الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعية

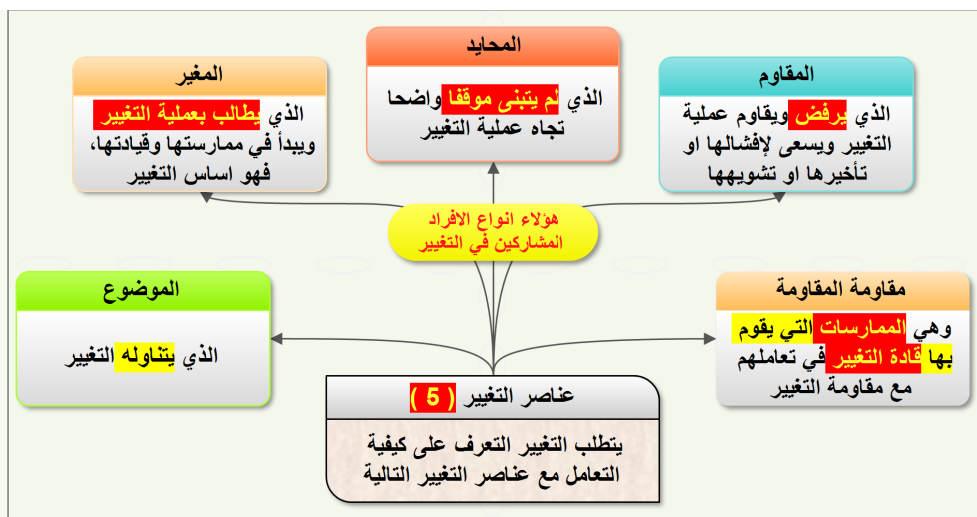
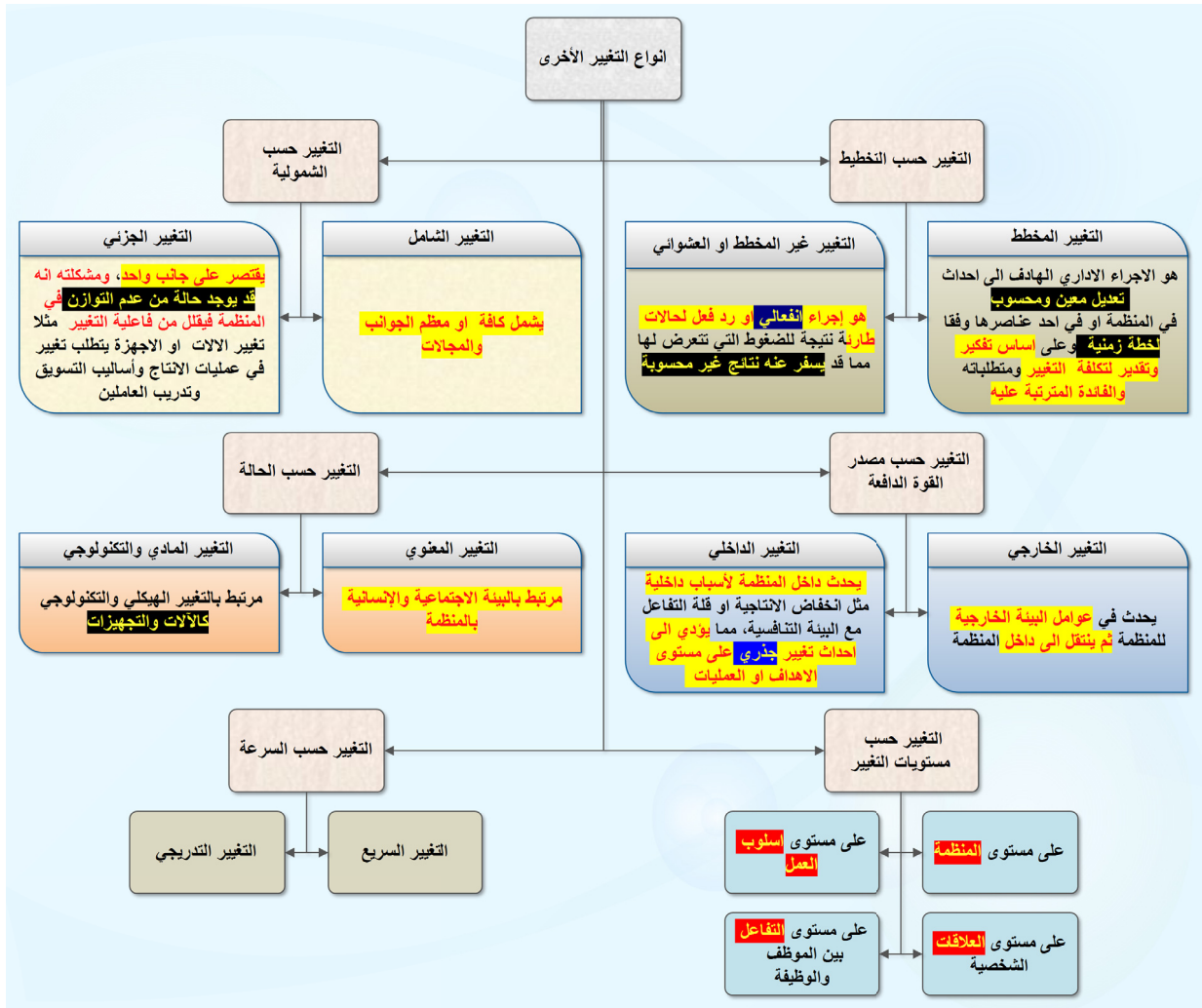
أهمية التغيير (٣)	
الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الأهداف	أهمية التغيير للموظفين
جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع اكبر	أهمية التغيير بالنسبه للعملاء
تحقيق الأهداف بالفاعليه وكفاءه ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه	أهمية التغيير بالنسبه للمنظمات

مبادئ التغيير ( ٣ )	
Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة	
يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على <b>القوة الرسمية والوظيفيه</b> التاليه : <input type="checkbox"/> أسلوب <b>المرسوم والقرار</b> <input type="checkbox"/> أسلوب <b>الإحلال أو التبديل</b> <input type="checkbox"/> أسلوب <b>تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي</b>	مبدأ <b>السلطة</b> من جانب واحد
لا بد من <b>مشاركة المرؤوسين</b> ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه : <input type="checkbox"/> أسلوب <b>القرارات الجماعيه</b> <input type="checkbox"/> أسلوب <b>حل المشاكل بطريقه جماعيه</b>	مبدأ <b>مشاركة المرؤوسين</b>
أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما : <input type="checkbox"/> أسلوب <b>المناقشه الجماعيه</b> للحاله <input type="checkbox"/> أسلوب <b>التدريب الجماعي</b>	مبدأ <b>التفويض</b>

خصائص إدارة التغيير ( ١٠ )	
التغيير حركة تفاعل ذكي <b>لا يحدث عشوائيا وارتجاليا</b> ، بل يتم في إطار حركه منظمه تتجه إلى <b>غايه معلومه</b> ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير	الإستهدافيه
يجب أن <b>ترتبط</b> ادارة التغيير <b>بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه</b> ، وأن يتم في <b>إطار إمكانياتها ومواردها</b> وظروفها التي تمر بها	الواقعيه
يجب أن يكون هناك قدر مناسب من <b>التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات</b> واحتياجات وتطلعات <b>القوى المختلفه لعملية التغيير</b>	التوافقيه
أي أن تملك <b>إقدره على الحركه بحريه مناسبه</b> ، وتملك <b>القدره على التأثير على الآخرين</b> ، و <b>توجيه قوى الفعل</b> في الأنظمه والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها	الفعاليه
نحتاج <b>للتفاعل الإيجابي</b> ويتحقق <b>بالمشاركه الواعيه</b> للقوى والأطراف	المشاركه
يجب أن <b>يتم</b> التغيير في <b>إطار الشرعيه القانونيه</b> والأخلاقيه في أن واحد	الشرعيه
<b>إصلاح ومعالجه ما هو قائم من عيوب</b>	الإصلاح
يجب أن <b>يخضع قرار التغيير</b> لإعتبارات <b>التكلفه والعائد</b> فليس من المقبول أن تكون تكلفه التغيير أكبر من العائد المتوقع	الرشاده
يعمل على <b>إيجاد قدرات تطويريه</b> أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه	القدره على التطوير والإبتكار
إن <b>إدارة التغيير</b> <b>تتفاعل مع الأحداث</b> و <b>تتوافق وتتكيف معها</b>	القدره على التكيف السريع مع الأحداث

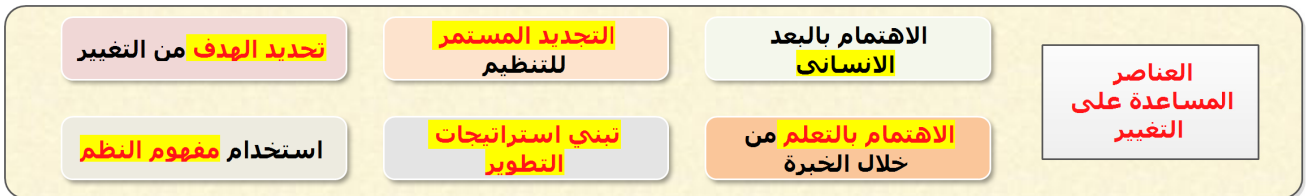
## المحاضرة الثالثة / أنواع وعناصر التغيير عدد الأسئلة (١٣)





المحاضرة الرابعة / مجالات التغيير عدد الأسئلة (١٠)

مجالات التغيير (٤)	
<p>⊗ يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونيه والأتممه . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإداريه للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيميه أو الجغرافيه .</p> <p>⊗ تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائله التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه</p>	المجال التكنولوجي
<p>⊗ ينصب على العلاقات الوظيفيه و البناء الهيكلي للمنظمه وأقسامها</p> <p>⊗ يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات</p> <p>⊗ قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمه</p>	المجال التنظيمي
<p>⊗ تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات</p> <p>⊗ يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها</p> <p>⊗ يركز مجال تغيير الأفراد على :</p> <p>١. تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسديه والعقليه كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات</p> <p>٢. تغيير رغبة الفرد : استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل</p>	المجال الإنساني
<p>⊗ تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفيه من الناحيه الكميه أو من الناحيه النوعيه أو كليهما</p> <p>⊗ طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإلغائها</p>	مجال طرق العمل



ان تكون عملية التغيير ضمن **خطة مدروسة** وتوازنة وان تنفذ بشكل جيد

يأتي **بفرص عمل جديدة** تسمح بالتطور والتقدم

**يزيل الضغط** و **الاختلال** الموجود ويعالج السلبيات

اسس التغيير الايجابي  
**(6)**

ان يكون التغيير **ضمن الضوابط والتوجيه** الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة

ان **يكسب الادارة مهارات جديدة** تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية

ان يحقق **طموحات جديدة** للمنظمة والعاملين **ويزيد من حماسهم** وتعاونهم

**التقدم نحو التغيير**

**الصحة واليقظة**  
والتنبه

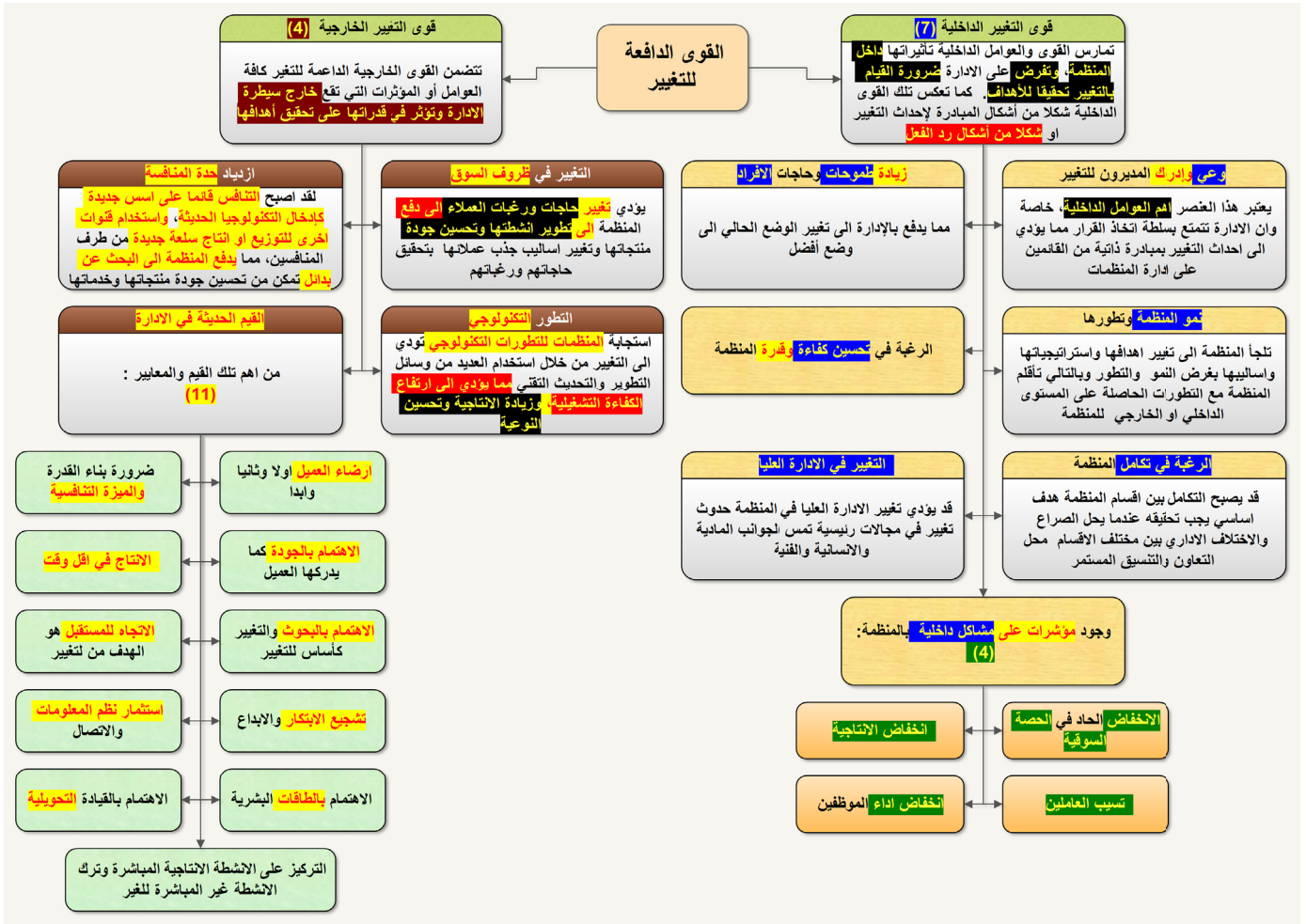
**العمل على احياء**  
**المنظمة**

**التخلي عن الوضع**  
**الحالي الواقعي**

**عدم قبول الوضع**  
**الحالي**

مداخل التغيير  
**(5)**

## المحاضرة الخامسة / القوى الدافعة للتغيير عدد الأسئلة (9)





المحاضرة السادسة / مراحل إدارة التغيير عدد الأسئلة (٦)

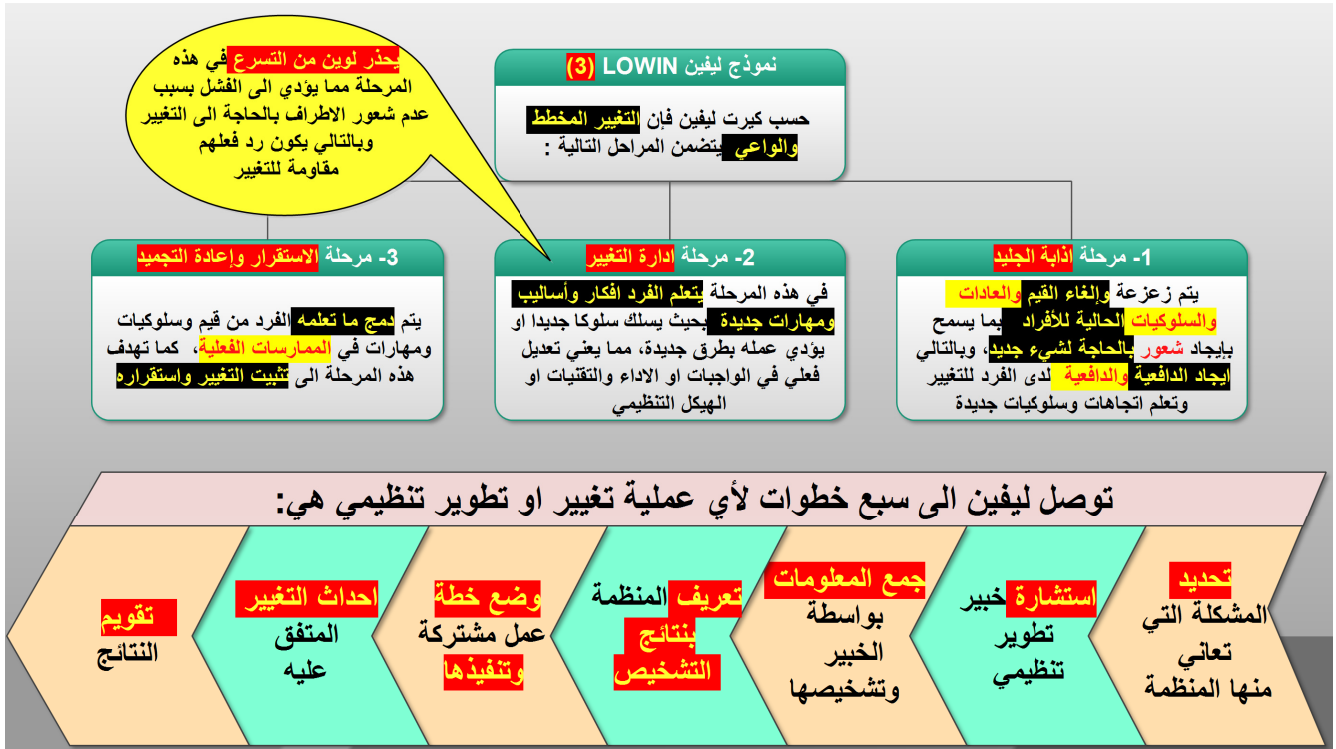
مراحل عملية التغيير (٥)		
<p>✗ في هذه المرحلة قد <b>تعاني</b> المنظمة <b>من مشكلة</b> معينة أو <b>هي بصد</b> <b>اقتناص فرصه</b> محددة</p> <p>✗ <b>قد تتعلق</b> المشكلات <b>بأساليب العمل</b> ، <b>التكنولوجيا</b> ، <b>الأفراد</b> ...</p> <p>✗ يجب على <b>الدراسة التشخيصية</b> أن <b>تعرف على تلك المحاور</b> لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب</p>	<p><b>تشخيص مشكلات المنظمة</b></p>	<p>المرحلة الأولى</p>
<p>✗ <b>يدرك المدراء الحاجة</b> إلى احداث التغيير من خلال ملاحظة <b>المؤشرات</b> المشار إليها سابقا مثل :</p> <p>✓ <b>وجود حالة الصراع</b> بين <b>الوحدات التنظيمية</b></p> <p>✓ <b>تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق</b></p> <p>✓ <b>وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب</b></p> <p>✗ <b>ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير</b> المرتبطة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية</p>	<p><b>تحديد الحاجة إلى التغيير</b></p>	<p>المرحلة الثانية</p>
<p>✗ يتم خلال هذه المرحلة <b>وضع أهداف و خطط التغيير</b> المطلوب تحقيقه</p> <p>❖ يجب أن <b>تتوفر في أهداف التغيير</b> الشروط التاليه :</p> <p>✓ أن تكون <b>دقيقه ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعة</b></p> <p>✓ أن تكون <b>قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة</b></p> <p>✓ أن تكون <b>قابله للقياس كميًا ونوعيًا</b></p> <p>✓ أن تكون <b>مرتبطه بفترة زمنية محدده</b></p> <p>❖ <b>يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ماهي <b>أهداف</b> المنظمة ؟</li> <li>▪ ماهي <b>فرصة التطوير المتاحة</b> ؟</li> <li>▪ ماهي <b>التكلفه</b> والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟</li> </ul> <p>✗ <b>خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب و مدة التغيير</b></p> <p>✗ اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية: (٣)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>الهيكل التنظيمي</b></li> <li>▪ <b>التكنولوجيا</b></li> <li>▪ <b>القوى البشرية</b></li> </ul>	<p><b>تخطيط جهود التغيير</b></p>	<p>المرحلة الثالثة</p>
<p>✗ <b>خلال هذه المرحلة يتم : (٤)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تنظيم الموارد</b> المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة</li> <li>• <b>تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته</b></li> <li>• <b>تحديد طبيعة مقاومة التغيير</b> ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير</li> <li>• <b>تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير</b></li> </ul>	<p><b>تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها</b></p>	<p>المرحلة الرابعة <b>(تذكر : تحديد زمن التغيير و مقاومة التغيير )</b></p>
<p>✗ <b>تهتم</b> عملية تنفيذ التغيير على <b>إحداث التغيير المرغوب</b> في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكلي التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا</p> <p>✗ تتم <b>متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير</b> والتأكد من <b>مدى تحقق الأهداف</b> الموضوعه للتغيير</p> <p>✗ يتم <b>متابعة مدى فعالية تنفيذ</b> استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد</p>	<p><b>تنفيذ و متابعة خطة التغيير</b></p>	<p>المرحلة الخامسة</p>

## المحاضرة السابعة / نماذج إدارة التغيير عدد الأسئلة (١٧)

### □ 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

نموذج كوتر KOTTER (٨)	
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 .	
يرى كوتر أن على <b>القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير</b> لأنه يعزّز من مصداقيه والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد	<b>إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير</b>
عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة ، <b>ومن أهم سمات ذلك التحالف : (٣)</b> أ. <b>إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم</b> ب. <b>توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف</b> ج. <b>الإشراك في الهدف من التغيير</b>	<b>بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</b>
حسب <b>كوتر</b> تعتبر <b>الرؤية مهمة لأي عملية تغيير</b> لأسباب التالية : ✓ <b>توضح الرؤية الإتجاه والطريق</b> الذي يقود إليه التغيير ✓ <b>الرؤية تحفز الناس</b> على اتخاذ <b>إجراءات ليست</b> بالضرورة في <b>مصلحتهم في الأجل القصير</b> ✓ <b>الرؤية تساعد على التنسيق</b> بين أطراف التغيير	<b>تطوير رؤية وإستراتيجيه</b>
يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى الجميع ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير <b>يقترح كوتر :</b> ◀ <b>استخدام اللغة المعيرة والعبارات الواضحة</b> وتوضيح الأمور بكل صراحة ◀ <b>الإكثار من وسائل وتوزيع البيانات في الاجتماعات</b> و المحادثات غير الرسمية ◀ <b>تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير</b> ◀ <b>ضرب المثال والقدوة من طرف القائد</b>	<b>توصيل رؤية التغيير</b>
يرى كوتر أن التغييرات المطلوبه يجب <b>أن يشترك فيه جميع الأطراف</b> وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب <b>اتباع الخطوات</b> التالية : (٥) ❖ <b>الإطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد</b> ❖ <b>إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية</b> ❖ <b>إتاحة التدريب الكافي للأفراد</b> للتخلص من عاداتهم القديمة ❖ <b>الموازنة والتنسيق</b> بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين ❖ <b>فتح باب المناقشات الصريحه</b> التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد	<b>تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل</b>
للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب : ◀ <b>أن يلمس الموظفون تلك المكاسب</b> ◀ <b>أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد</b> ◀ <b>أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه</b> □ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال : Ⓜ <b>توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول</b> Ⓜ <b>التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع</b> Ⓜ <b>التقليل من مقاومة التغيير</b> Ⓜ <b>تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير</b> Ⓜ <b>تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال</b>	<b>تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير</b>
مع تزايد قوة الدفع <b>سيعتمد التحالف</b> الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في <b>الحصول على صلاحيات للإستمرار</b> وتعزيز عملية التغيير كما <b>يرى عدم المبالغة في الإحتفال بإنجازات المحققة</b> حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، <b>فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق</b> مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد	<b>تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير</b>
إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديده ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيميه ❖ <b>لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم</b> وضع كوتر مجموعه من <b>الأسس أهمها : (٤)</b> ◀ <b>ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير</b> ◀ <b>الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا</b> التنظيم ◀ <b>إمكانية تغيير بعض العناصر المهمه</b> داخل المنظمه ◀ <b>ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديده</b>	<b>تثبيت التغيير في ثقافة المنظمه</b>



\* استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمه القيام بدراسة التغيير دراسة معمقه تمكن من اختيار أفضل الإستراتيجيات ووضع الخطط الملائمه ، واقتراح البرامج المناسبه



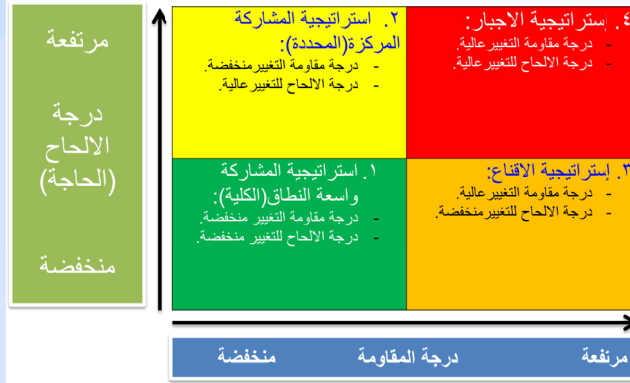
### استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الاستراتيجيات **الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له**، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتأتي هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة منها:

- مهارات وقدرات العاملين.
- رغبة العاملين بالمشاركة.
- التشجيع المستمر.
- ثقافة المنظمة.

ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

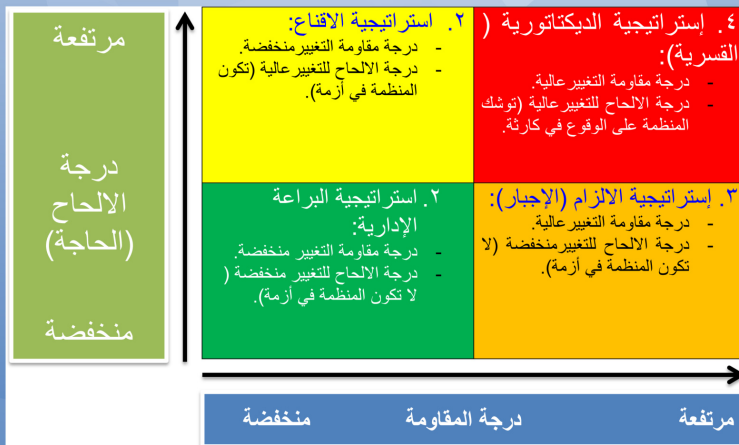
<h4>استراتيجية الاجبار</h4> <p>تستخدم عندما تكون <b>هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير</b>، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاعتيادية او أنها تأخذ وقتا طويلا</p>	<h4>استراتيجية الاقناع</h4> <p>تستخدم عندما تكون <b>درجة المقاومة عالية ودرجة الاجحاج منخفضة</b>، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية اقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله <b>من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة</b></p>
<h4>استراتيجية المشاركة واسعة النطاق</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم هذه الاستراتيجية على <b>التعاون والمشاركة</b> بين الافراد والمنظمة وتحديد <b>قيم واهداف وقرارات التغيير</b>.</li> <li>• تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة <b>والتمكن</b> والاشراف والاخذ بعجات الاطراف المشاركة واهدافها.</li> <li>• تستخدم عندما تكون <b>مقاومة التغيير منخفضة</b>، و<b>ضرورة التغيير منخفضة</b>، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.</li> </ul>	<h4>استراتيجية المشاركة المركزة</h4> <p>تستخدم عندما تكون <b>درجة الحاج التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة</b>، في هذه الحالة <b>لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشارك جميع العاملين</b>، حيث <b>يسمح بمشاركة اهم الافراد</b> مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.</p>



### استراتيجية التغيير النبوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير النبوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

<h4>استراتيجية الاقناع</h4> <p>تستخدم عندما <b>تكون المنظمة في أزمة</b>، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، و<b>مقاومة التغيير منخفضة</b>، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى <b>عرس الثقة</b> والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل</p>	<h4>استراتيجية البراعة القيادية</h4> <p>تستخدم عندما <b>لا تكون المنظمة في أزمة</b>، و<b>مقاومة التغيير منخفضة</b> هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية <b>والجائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير</b>، والتي تتبع <b>بقدر كبير من التخطيط والتوجيه</b> بهدف الوصول الى الهدف المطلوب</p>
<h4>الاستراتيجية الديكتاتورية</h4> <p>تستخدم عندما تكون <b>مقاومة التغيير قوية</b> وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لاحداث التغيير واناذ المنظمة.</p> <p>استخدام القسوة <b>نم</b> لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد <b>تضر بالروح المعنوية للعاملين</b>.</p>	<h4>استراتيجية الازم</h4> <p>تستخدم عندما <b>لا تكون المنظمة في أزمة</b> مع وجود <b>مقاومة مرتفعة</b> التغيير، حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.</p> <p><b>يجب على القائد</b> ان ينفذ حالة التغيير <b>محققا الاتحاد بين العاملين</b>، مما يقتضى خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.</p>



\* مقدمه

- ◀ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها
- ◀ أكثر شئ يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمه
- ◀ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسيه تجاه أي عمليه
- ◀ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمه بالنسبه للقائم بالتغيير

← مفهوم مقاومة التغيير

{ ٠١ } تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجه المناسبه والركون إلى الأوضاع القديمه القائمه

{ ٠٢ } قد تأخذ المقاومه شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير

{ ٠٣ } قد تكون المقاومه إيجابيه عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققه منه أقل من التكاليف المدفوعه

{ ٠٤ } وتكون المقاومه سلبيه عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمه كبير مقارنة بتكليفها

ارتباط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني	
العوامل النفسيه	تشمل الشخصيه ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات
العوامل الإتماعيه	تضم علاقات التفاعل الإتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئه الخارجيه
العوامل الثقافيه	تضم القيم والتقاليد والعادات السائده في المجتمع
العوامل التنظيميه	تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
العوامل الإقتصاديه	تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير	
يرى أن التغيير صار وهدام	← يقاوم علنا دون خوف
يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه	← يقاوم سرا
يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له	← احتمال قبوله وإجازته له
يدرك أن التغيير مفيد ووسيله لتحقيق الأهداف	← يشارك في احدثه ونجاحه

المظاهر السلوكيه لمقاومة التغيير (٣)	
السلوك الدفاعي العلني	يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضه الشديده وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل
السلوك الدفاعي الضمني أوالمستتر	يتمثل في ضعف الولاء للمنظمه وفقدان الدافعيه للعمل مع بروز ظاهره التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب
الإستسلام	دون مناقشه للقيم والمهارات الجديده مما يتطلب زياده وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام



ردود الأفعال على التغيير (٧)	
ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفه	
شعور الفرد بعدم الإلتزام وعدم القدره على التصرف	الصدمة
الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير	عدم التصديق
شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث	الذنب
قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث	الإسقاط
قيام الفرد بوضع أسباب التغيير	التبرير
قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام	التكامل
خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير	القبول

أسباب مقاومة التغيير		
* التغيير غير المدروس وغير المخطط له	* عدم وضوح أهداف التغيير	* عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
* عدم مشاركة الأفراد في التغيير	* عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير	* عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
* ضعف الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات	* الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول	* عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
* السرعة الشديده في التغيير	* عندما تكون الخبرة السابقه عن التغيير سيئه	* التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

اسباب أخرى لمقاومة التغيير (خوف الفرد من التغيير)	
انعدام الإستقرار النفسي والطمأنينه	التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير
توقع الخساره	غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر
التخوفات الإقتصادية	هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديده تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال
القلق الإجتماعي	التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى : <input type="checkbox"/> فك ارتباط الحالي مع أفراد مرغوبين <input type="checkbox"/> تأسيس ارتباطات جديده غير مأمونه
الخوف من أن يؤدي التغيير إلى	<input checked="" type="checkbox"/> تعلم مهارات جديده <input checked="" type="checkbox"/> تجميد مهارات مكتسبه <input checked="" type="checkbox"/> تعديل المواقع والأدوار والأمكنه والدوائر والمسؤوليات

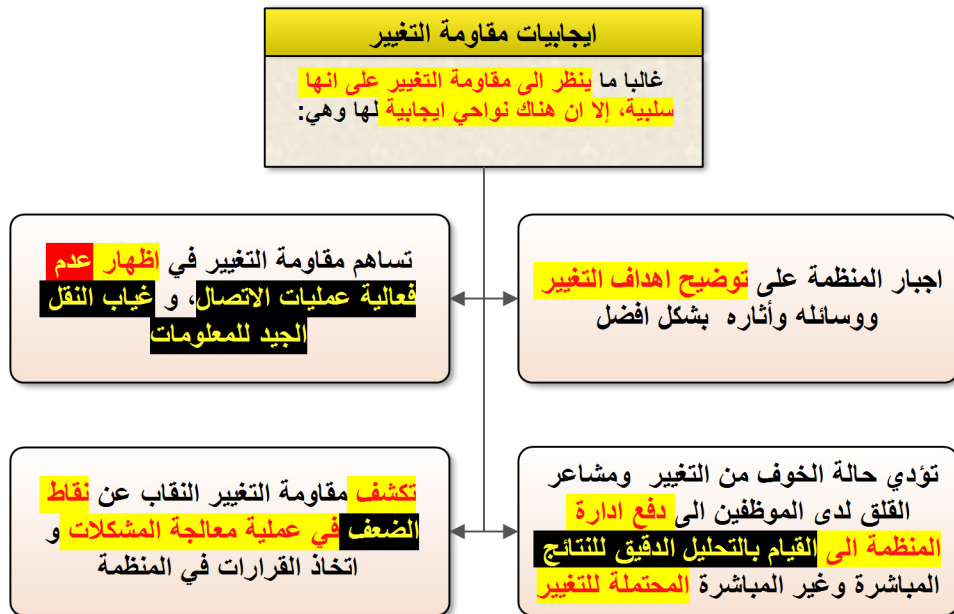


سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير ، وقد قدّم <b>جيمس اوتول ( James O'Toole )</b> أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي						
عدم الإلتزام	بلا دليل	الثبات	الإكتفاء	عدم النصح	الخوف	المصلحه الآتيه
ضعف الثقة بالنفس	الصدمة من المستقبل	العبيثه	نقص المعلومات	الطبيعه البشريه	الشك	الحماقة
الغرور	التفكير الضيق	قصر النظر	المشهي بالأحلام	غشى البصيره	الأمل الشامل	الحاله الشوفينييه
الإستثناء	الأيدولوجيه	أنظمة مؤسسات	التدرج	الأصاله	التغيير للأقلية	العزيمه
الطرفيه	طغيان العاده					الجهل الإنساني

( لم يستل عنها الدكتور )

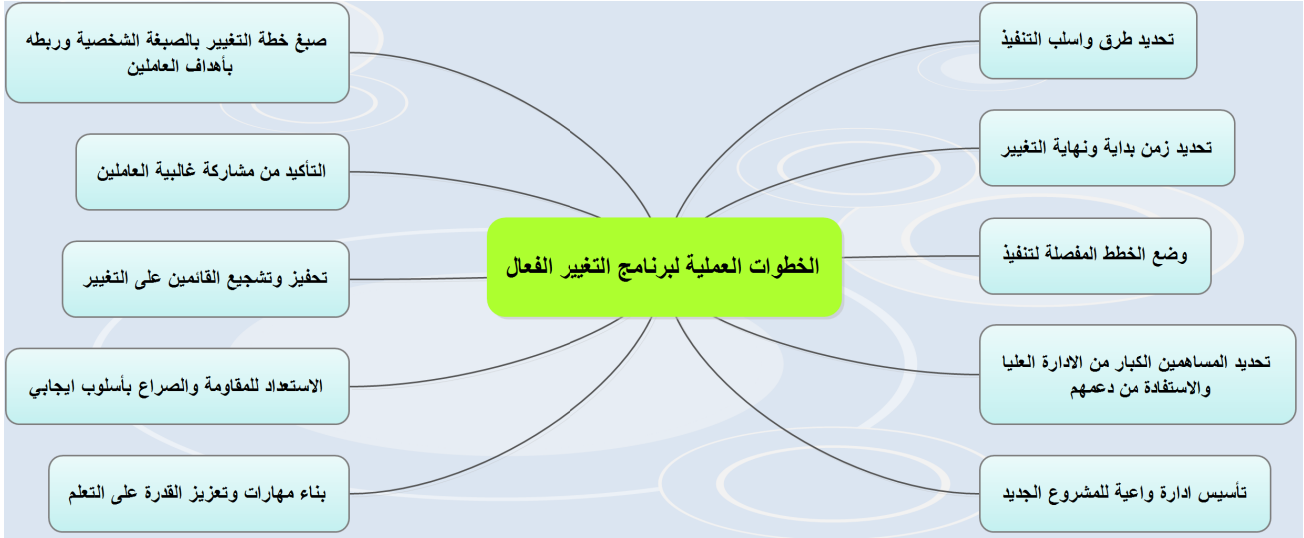
المحاضرة العاشرة / استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير عدد الأسئلة (١٣)

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير (٦)		
إيجابياتها أن إقناع العاملين يؤدي إلى مساهمة أكبر لهم في التغيير	✓ تساعد هذه الإستراتيجية 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	استراتيجية التعليم والإتصال
سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير	✓ تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ ✓ تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العاليه على المقاومة	استراتيجية المشاركة والإندماج
إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير	✓ تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير ✓ تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير	استراتيجية التسهيل والدعم (أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير)
من سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا	✓ تستخدم هذه الطريقة عند وجود حجه متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير	استراتيجية التفاوض والإتفاق
سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة	✓ حسب هذه الإستراتيجية يتم إسقاط ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير	استراتيجية الإسقاط
من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير	✓ حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل	استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني
من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة		
من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفه		
من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه تم استغلاله		
من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة		
من سلبياتها إنفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم		



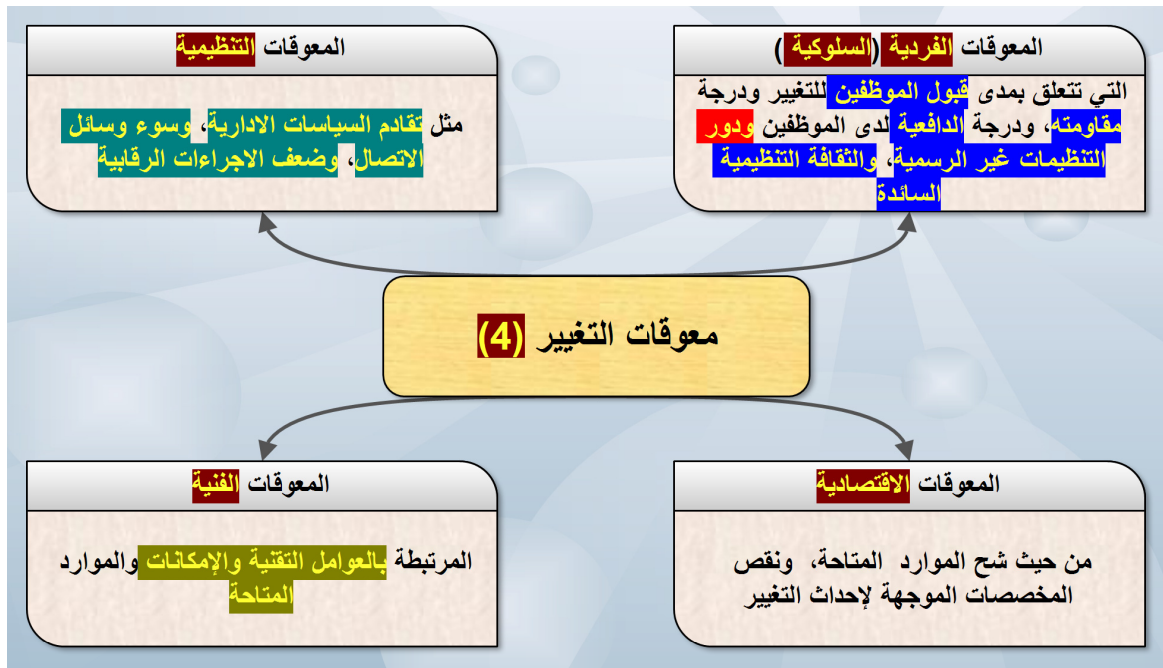
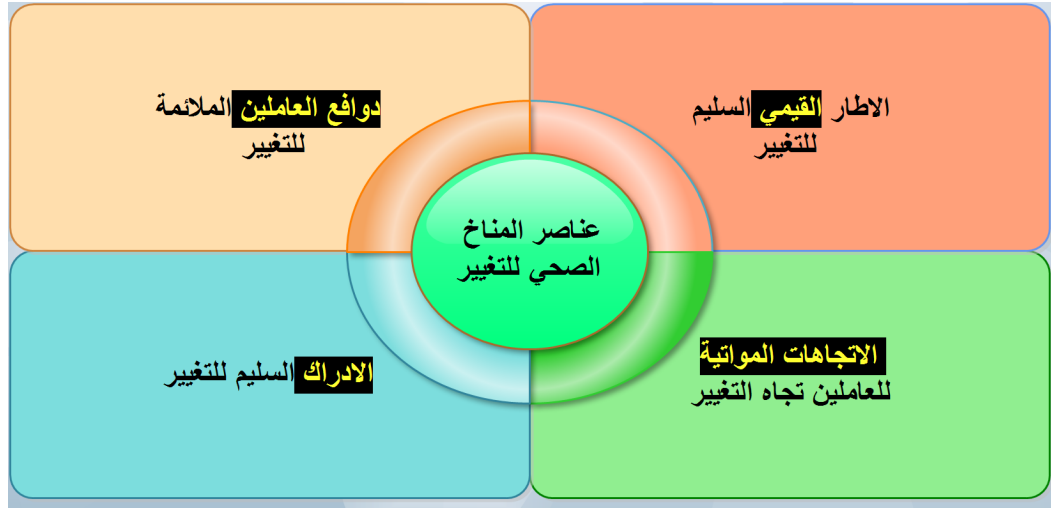


## المحاضرة الحادية عشر / برنامج التغيير عدد الأسئلة ( 11 )



عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي (١٠)	
* دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير	* توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
* وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية	* إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
* شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين	* توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
* عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد	* معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
* تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه	* توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير





## المحاضرة الثانية عشر / قيادة التغيير عدد الأسئلة (١٠)

### ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

تتعدد الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الادوات ما يلي:



### الطاقة والنشاط

الحماس

التفانل

### صفات وخصائص قائد التغيير

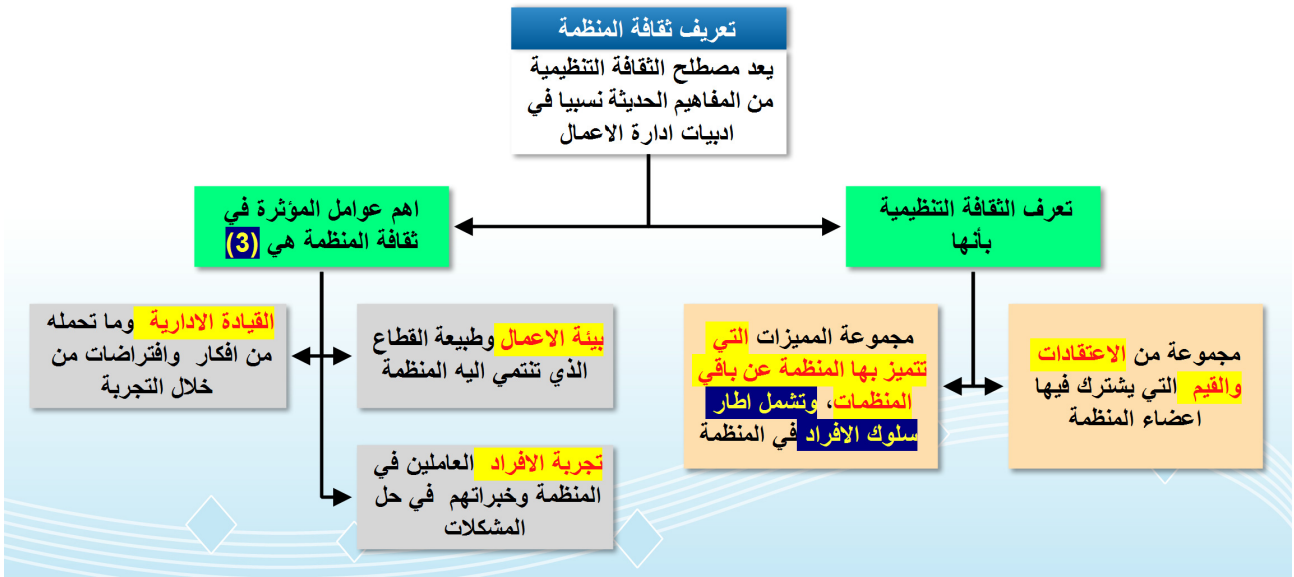
<b>مبادئ قيادة التغيير (٥)</b>	
<b>الهدف الأخلاقي</b>	يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع
<b>فهم عملية التغيير</b>	ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي : ✎ إعطاء أي فكرة 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 كقوه إيجابية دافعه ✎ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على قدره على تغيير الثقافة السائدة ✎ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد
<b>بناء العلاقات</b>	أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ✎ كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاونا 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
<b>إنشاء المعرفة ومشاركتها</b>	يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والإفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في : ✎ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة ✎ إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقه ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات ) وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التاليه : ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها ✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا اذا 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
<b>إنشاء التماسك</b>	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

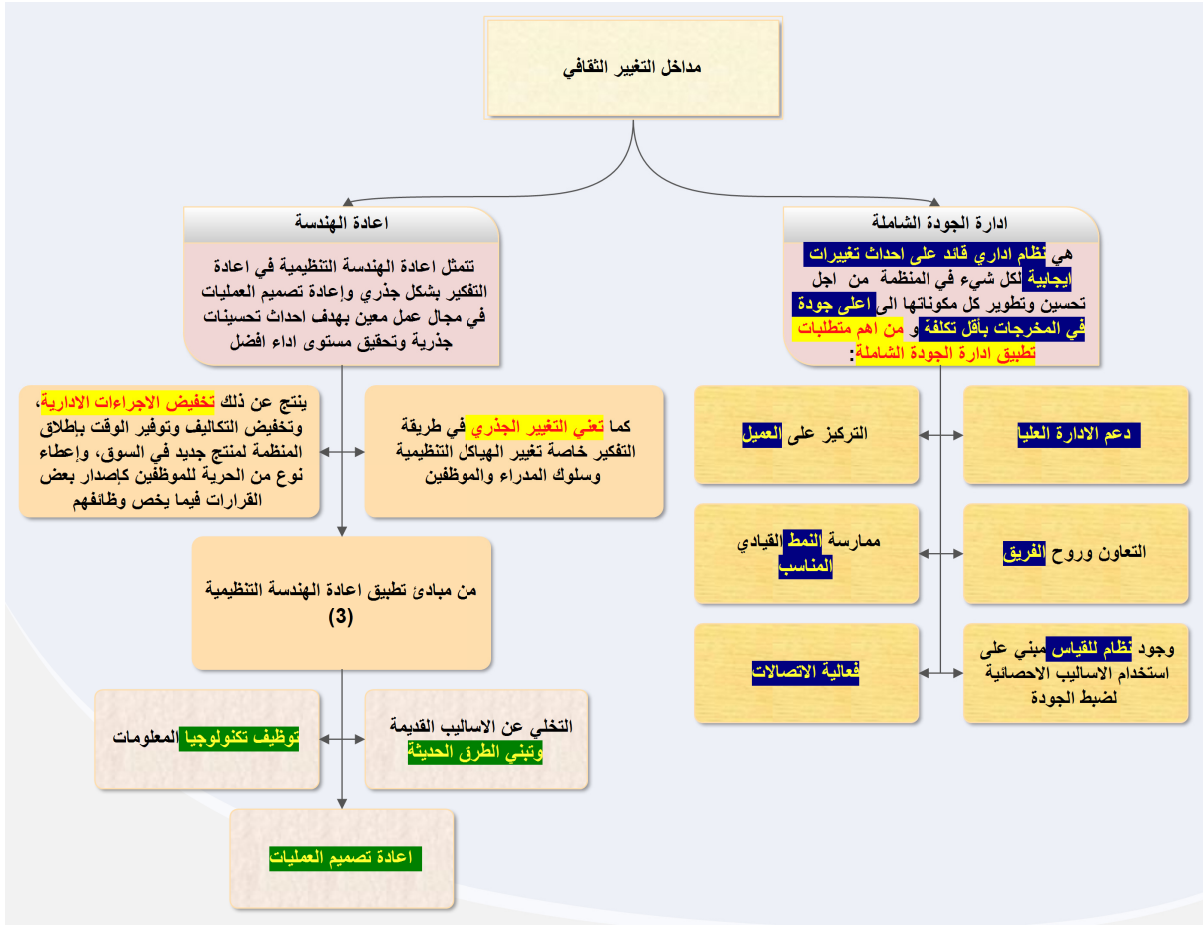
## خصائص قيادة التغيير (٨)

حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها

القدرة على تحديد الأهداف والسياسات	أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية	من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية
القدرة على أحداث التغيير	أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على أحداث التغيير
القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة	يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات
القدرة على الحركة والإبتكار	أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير
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
القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية	يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي	أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية

المحاضرة الثالثة عشر / الثقافة التنظيمية والتغيير عدد الأسئلة (5)





## المحاضرة الرابعة عشر / ملخص عام لإدارة التغيير

### ١- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجيه
- ❖ إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاله
- ❖ إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديه

### ٢- أهداف التغيير

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة</li> <li>❑ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي</li> <li>❑ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف</li> <li>❑ الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة</li> <li>❑ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليديه</li> </ul> |
|--|--|

### ٣- أنواع التغيير

- أ. **التغيير الإستراتيجي** : ويعرف بالرؤيه الإستراتيجيه 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 التحولي** : يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها

## ٤- خصائص إدارة التغيير

- الإستهدافيه : أن تكون ضمن إطار حركه منظمه تتجه إلى هدف محدد
- الواقعيه : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه
- التوافقيه : يجب أن يكون التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى للتغيير
- الفعاليه : أي أن تملك قدرة الحركه بحريه والتأثير على الآخرين
- المشاركه : المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير
- الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد
- الإصلاح : أن تسعى نحو إصلاح ماهو قائم من عيوب
- الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد
- القدره على التطوير والإبتكار : أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه
- القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن تتوافق وتكيف مع الأحداث

## ٥- مراحل إدارة التغيير

- (١) تشخيص مشكلات المنظمه
- (٢) تخطيط جهود التغيير
- (٣) تحديد الحاجه إلى التغيير
- (٤) تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما
- (٥) تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

## ٦- استراتيجيات التغيير

- ◀ استراتيجيه القوه القسريه : وفقا لهذه الإستراتيجيه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات المعنيه
- ◀ استراتيجيه العقلانيه الميدانيه : تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه
- ◀ استراتيجيه التثقيف والتوعيه : 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
- ◀ استراتيجيه المشاركه : تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركه الواسعه أو المركزه بين الأفراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير

## ٧- أسباب مقاومة التغيير

- ⊞ التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- ⊞ عدم وجود شعور بالحاجه للتغيير
- ⊞ عدم توافر الثقه في القائمين على التغيير
- ⊞ عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو تهديدات وظيفيه
- ⊞ عدم وضوح أهداف التغيير
- ⊞ عدم مشاركة الأفراد في التغيير
- ⊞ ضعف الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات
- ⊞ التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

## ٨- استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

- استراتيجيه التعليم والإتصال
- استراتيجيه التسهيل والدعم
- استراتيجيه الإستقطاب
- استراتيجيه المشاركه والإندماج
- استراتيجيه التفاوض والإنفاق
- استراتيجيه الإجبار الظاهر أو الضمني

## ٩- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- ◆ دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير
- ◆ وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانيه والفنيه
- ◆ شرح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبه للأفراد العاملين
- ◆ عدم إغفال التنظيمات غير الرسميه لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- ◆ توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- ◆ إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- ◆ توضيح الفوائد الماديه والمعنويه المترتبه على عملية التغيير على العاملين
- ◆ معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيميه بأسلوب علمي