

✚ خصائص التغيير: ١- حتمي ٢- تفاعلية ٣- مستمرة ٤- شاملة

✚ الثورات:

- ١- المعرفة والمعلومات: استمرارية البحث والتدريب، تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر
- ٢- الاقتصاد: تحوله نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول
- ٣- التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ٤- العولمة: زوال الحواجز الزمنية والمكانية، العالم قرية صغيرة تتأثر بسرعة
- ٥- البيئة: البيئة والحفاظ على الحياة المائية والبرية

✚ الأسباب العامة للتغيير:

- ١- اقتصادية: التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق
- ٢- التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة
- ٣- الاجتماعية: النزاعات والأفات الاجتماعية

✚ الأسباب الخاصة للتغيير:

- ... تحسين جودة المنتجات، زيادة قيمة المنظمة في السوق، الوصول لأسواق عالمية، مواكبة التقدم التكنولوجي
- ✚ أسباب تفرص التغيير وتدفع نحوه: الأزمنة - الرؤية - الفرصة - التهديد
- ✚ مؤشرات الحاجة للتغيير: ... التأخر في اتخاذ القرارات، الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين، ...
- ✚ مبادئ التغيير:

- ١- السلطة من جانب واحد: المرسوم والقرار، الاحلال أو التبديل، تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- ٢- مشاركة المرؤوسين: القرارات الجماعية، حل المشكلات بطريقة جماعية
- ٣- التفويض: المناقشة الجماعية للحالة، التدريب الجماعي

✚ خصائص إدارة التغيير: الاستهدافية (في اطار حركة منظمة)، الواقعية، التوافقية، الفعالية (الحركة بحرية مناسبة)، المشاركة، الشريعة، الإصلاح، الرشادة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف السريع مع الاحداث

✚ أنواع التغيير:

- ١- الاستراتيجي: تحليل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة، الربط بالرؤية والاهداف
- ٢- الوظيفي: يرتبط بالأنظمة والإجراءات، دراية بالطرق والأساليب الفنية والإدارية
- ٣- التطويري: أبسطهم، تحسين وتطوير للوضع القديم، يقوم على: أ) لدى الأفراد القدرة، ب) يتطورون بالتحفيز. يهدف لمسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل. يجب ع المدير تحفيزهم ع المشاركة والرأي والأفكار
- ٤- التحويلي: أعدهم، يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك أ) مشكلة يجب معالجتها ب) فرصة يجب اغتنامها. ويندرج ضمنه: تقنيات تتطلب تغيير رئيسي، عمليات التنظيم وإعادة الهيكلة، تقديم منتجات أو خدمات جديدة
- أنواع أخرى:

- حسب التخطيط: مخطط، غير مخطط عشوائي (اجراء انفعالي، أو رد فعل لطارئ) نتائج غير محسوبة
- حسب الشمولية: شامل، جزئي (جانبا واحد، ومشكلته يجد حالة عدم توازن)
- حسب مصدر القوة الدافعة: داخلي (قوة التفاعل مع البيئة)، خارجي (البيئة الخارجية ثم ينتقل للداخل)
- حسب الحالة: مادي وتكنولوجي (مرتبط بالتغيير)، معنوي (مرتبط بالبيئة الاجتماعية أو الإنسانية)
- حسب مستويات التغيير: المنظمة - أسلوب العمل - التفاعل بين الموظف والوظيفة - العلاقات الشخصية
- حسب السرعة: سريع - تدريجي

✚ عناصر التغيير: الموضوع - المغير - المحايد - المقاوم - مقاومة المقاومة

✚ أنماط الطرف المغير:

- المتأمل: يبحث عن المعنى، يميل للاصغاء ومشاركة الأفكار، يحتاج لاندماج شخصي
- العقلاني: يبحث عن الحقائق، يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون، يهتم بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء
- المنفذ: يربط الأفكار بالواقع، يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء
- المادي: يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة، يتعلم عن طريق التجربة والخطأ
- ✚ مجالات التغيير: ١- التكنولوجي ٢- التنظيمي (تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، دمج وحدات، إزالة مستوى عمودي، توسيع نطاق اشراف) ٣- الإنساني (تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم - تغيير الأفراد، ويركز على: قدرة ورغبة الفرد) ٤- طرق العمل (تغيير أساليب العمل وطرق ادائه، طرح أو دمج أو الغاء أنشطة)
- ✚ الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير: ١- وجود ضغط للتغيير ٢- تحديد المشكلة والتعرف عليها ٣- ابتكار الحلول والالتزام بها ٤- استمرارية مجال التغيير

- ✚ العناصر المساعدة على التغيير: تحديد الهدف من التغيير - التجديد المستمر للتنظيم - الاهتمام بالبعد الإنساني - استخدام مفهوم النظم - تبنى استراتيجيات التطوير - الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة
- ✚ أسس التغيير الإيجابي: ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد - ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة - ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم - ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم - ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات - ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية
- ✚ مداخل التغيير: عدم قبول الوضع الحالي - التخلي عن الوضع الحالي الواقعي - العمل على احياء المنظمة - الصحة واليقظة والتنبيه - التقدم نحو التغيير
- ✚ القوى الدافعة للتغيير:

- الداخلية: وعي وإدراك المديرين للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الافراد - نمو المنظمة وتطورها - الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة - الرغبة بتكامل المنظمة - التغيير في الادارة العليا - وجود مؤشرات ع مشاكل داخلية
- الخارجية: التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة في الإدارة:
- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير - استثمار نظم المعلومات والاتصال - الاهتمام بالقيادة التحولية
- بيئات مختلفة: الاجتماعية - الاقتصادية - التكنولوجية - القانونية

✚ مراحل التغيير:

- ١- تشخيص مشكلات المنظمة
- ٢- تحديد الحاجة للتغيير: يدرك المدراء الحاجة للتغيير، ويتم التعرف على مصادر التغيير
- ٣- تخطيط جهود التغيير: وضع أهداف وخطط، واختيار استراتيجية التغيير (تتوقف ع الهيكل، والتكنولوجيا والبشر)
- ٤- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما: بداية ونهاية، طبيعة المقاومة، استراتيجيات وطرق التعامل مع المقاومة
- ٥- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير: متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير

✚ نماذج إدارة التغيير:

- كوتر: ١- إيجاد شعور ٢- بناء تحالف (منسجمين، ثقة، اهداف مشتركة) ٣- تطوير رؤية واستراتيجية ٤- توصيل الرؤية (ضرب المثال والقدرة من القائد) ٥- تمكين العاملين ٦- تحقيق بعض المكاسب (لموسسة) ٧- تعزيز المكاسب (عدم المبالغة في الاحتفال) ٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة (بالنهاية، وربط الترقية بالثقافة الجديدة)
- ليفين: ١- إذابة الجليد ٢- إدارة التغيير (يتعلمون أفكار وأساليب جديدة، مقاومة) ٣- الاستقرار وإعادة التجميد
- ١- تحديد المشكلة ٢- استشارة خبير ٣- جمع المعلومات وتشخيصها ٤- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص
- ٥- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها ٦- احداث التغيير المتفق عليه ٧- تقويم النتائج
- افانوفيتش: ١- قوى التغيير ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير ٣- تشخيص المشكلة ٤- تطوير استراتيجيات بديلة ٥- تقرير المحددات ٦- اختيار الاستراتيجية ٧- التغلب على المقاومة ٨- التنفيذ والتقويم

✚ استراتيجيات التغيير:

- القوة القسرية: مباشرة أو بالمناورة، فعالة في الطوارئ، وغير فعالة في المدى البعيد لعدم ولائهم ودعمهم للتغيير
- العقلانية الميدانية: العدو هو الجهل وعدم الوعي، تنظر للتعليم والبحوث العلمية كأداة، وتصميم برامج تدريبية
- التثقيف والتوعية: ليس نقص معلومات، بل عدم اقتناعهم، ويعتقدون أنه يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم
- ✚ استراتيجيات التغيير المتدرج: (مع المخطط له أو الذي تحتمه الظروف الطارئة) وتتأثر بمهارات وقدرة العاملين، رغبة

العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر، ثقافة المنظمة

- المشاركة الواسعة: مقاومة منخفضة، وضرورة تغيير منخفضة
- المشاركة المركزة: درجة الحاج التغيير عالية، ومقاومة منخفضة
- الاقتناع: مقاومة عالية، ودرجة الحاج منخفضة
- الاجبار: ضرورة ملحة، ومقاومة عالية

✚ استراتيجيات التغيير البنوي: (هيكلي) يجب التخطيط بدقة للبنوي الذي قد يهدد أمن العاملين

- البراعة القيادية: لا تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة منخفضة
- الاقتناع: تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة منخفضة
- الإلزام: لا تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة مرتفعة
- الدكتاتورية: المقاومة مرتفعة، وتوشك المنظمة الوقوع في كارثة

- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:
- ضار وهدام = يقاوم علناً دون خوف، تهديد لاستقراره وأمنه = يقاوم سراً، غير واضح النتائج = احتمال قبوله واجازته له، مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف = يشارك في إحداثه ونجاحه

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

- الدفاعي العلني: اضطرابات وتباطؤ في الإنتاج وزيادة الأخطاء والرفض والمعارضة الشديدة
- الدفاعي الضمني (المستتر): ضعف الولاء وفقدان الدافعية، والتأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب
- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة، يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا
- درجات مقاومة التغيير: رفض كامل – عدم مبالاة وعدم اهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف بنقاط سطحية
- ردود الأفعال على التغيير: الصدمة – عدم التصديق – الذنب – الإسقاط – التبرير – التكامل (احتواء) – القبول (خضوع)
- أسباب جيمس أوتول للتغيير (٣١ سبب)

- عوامل تزيد من مقاومة التغيير: فرض التغيير – التنظيم غير الرسمي – تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع التغيير:

- ١- التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير، في حالة قصور المعلومات أو التحليل المشوه (وقت)
- ٢- المشاركة والاندماج: تؤدي للطاعة والالتزام، عندما يكون مقاومة = سيلتزمون بتطبيق التغيير (وقت)
- ٣- التسهيل والدعم: تدريبهم ع مهارات جديدة، أفضل طريقة للتعامل مع المقاومة (وقت وتكلفة)
- ٤- التفاوض والاتفاق: بوجود جهة متضررة وقدرة ع المقاومة، سهلة نسبياً (مكلفة)
- الاستقطاب: وضع فرد بموقع هام بتصميم التغيير لضمان مصادقته ع التغيير، سريعة وغير مكلفة (مشاكل بالمستقبل)
- الاجبار: يجبرون ع قبول التغيير فيهددون سرا/علناً، تحالف التغيير القوة الكبيرة، سريعة (انخفاض الروح المعنوية)

الخطوات العلمية لبرنامج التغيير الفعال:

- ١- تحديد طرق واسلوب التنفيذ ٢- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير ٣- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ ٤- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم ٥- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد ٦- صيغ خطة التغيير بالصيغة 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
- عوامل نجاح التغيير الفعال: ... يبدأ من فرق العمل، التأكد من فهم العاملين، النتائج هي الهدف الأساسي،..
- تهيئة المناخ الصحي للتغيير: ١- الإدراك السليم للأحداث (رؤية الأحداث على حقيقتها، التفسير الواقعي الصحيح، التعرف على الإيجابيات والسلبيات) ٢- نشر القيم السليمة ٣- تنمية الاتجاهات الملائمة ٤- تنمية دوافع العاملين
- معوقات التغيير:

- ١- التنظيمية: تقادم السياسات – سوء وسائل الاتصال – ضعف الإجراءات الرقابية
- ٢- الفردية (السلوكية): مدى قبول الموظفين للتغيير، درجة المقاومة، والدافعية، التنظيمات غير الرسمية، والثقافة
- ٣- الفنية: مرتبطة بالعوامل التقنية، الإمكانيات، الموارد المتاحة
- ٤- الاقتصادية: شح الموارد المتاحة، نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

- أدوات إدارة التغيير في التأثير ع الأفراد: ١- قيادة إدارية ٢- اتصالات ٣- تحفيز ٤- مشاركة ٥- إدارة بالأهداف ٦- فرق عمل

- خصائص قيادة التغيير، القدرة على: ١- تحديد الأهداف والسياسات ٢- اتخاذ القرارات الموضوعية (الابتعاد عن العشوائية)
- ٣- أحداث التغيير ٤- مواجهة المواقف المتغيرة (لعمل بحزم وقوة) ٥- الحركة والابتكار (المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار) ٦- التنظيم والإبداع والتفويض (تفويض الصلاحيات) ٧- التنفيذ بكفاءة وفعالية ٨- المتابعة والتقييم الذاتي
- مبادئ قيادة التغيير: ١- الهدف الأخلاقي ٢- فهم عملية التغيير (النظر المقاومة التغيير كقوة إيجابية، الإدراك أنها تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة) ٣- بناء العلاقات ٤- انشاء المعرفة ومشاركتها ٥- انشاء التماسك (زيادة الترابط في العملية)

- سمات وخصائص قائد التغيير: ١- الطاقة والنشاط ٢- الحماس ٣- التفاؤل

- أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة: ١- بيئة الأعمال ٢- القيادة الإدارية ٣- تجربة الأفراد

- وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير (تؤثر وتتأثر)

- آليات التغيير الثقافي في المنظمة: ١- التعليم والتكوين ٢- اللغة والاتصال ٣- المناهج (JIT) ٤- التوقع المعياري (القدرة على

التنبؤ، امتلاك رؤية مستقبلية)

مداخل التغيير الثقافي:

- إدارة الجودة الشاملة: ومن متطلباتها التركيز على العميل، والتعاون وروح الفريق
- إعادة الهندسة: ومن مبادئها توظيف تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم العمليات