

# مقرر التغيير د/جهاد عفانه المستوى /7 المحاضرة /112

عنوان المحاضرة : قيادة التغيير

أولاً : أداة ادارة التغيير في التأثير على الأفراد :



تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ، ومن أهم تلك الأدوات مايلي :


1. القيادة الادارية : تعد القيادة الفاعلة أهم مهام قادة المنظمات في عصرنا الحالي ، اذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير .
2. الاتصالات : وهي تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد ، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك ، وانشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة .
3. التحفيز : تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم ، حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة .
4. المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير .
5. الادارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة .
6. فرق العمل : تعد أداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً ، والاعتماد على العمل الجماعي لانجاح عملية التغيير .

## ثانياً : خصائص قيادة التغيير :

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

- (1) القدرة على تحديد الأهداف والسياسات : أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير .
- (2) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية : من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات ، والابتعاد عن العشوائية .
- (3) القدرة على احداث التغيير : أي ضرورة ان يتوفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير .
- (4) القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة : يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية ، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الأزمات .
- (5) القدرة على الحركة والابتكار : أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للابداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير .
- (6) القدرة على التنظيم والابداع والتفويض : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الادارة العليا ، فالسعي لانجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة ، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات .
- (7) القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية : يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير .
- (8) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية .

## ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير :

- أكدت العديد من الدراسات على  مبادئ أساسية يحتاج اليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ، وهي :
1. الهدف الأخلاقي : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع ، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي الى تحسين ظروف الموظفين والعلاء والمجتمع .

2. فهم عملية التغيير : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي

وتفهمه للمشكلات المترامه التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ،

ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه مايلي :

✓ اعطاء أي 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 الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعه .

✓ الادراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .

✓ الادراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد .

3- بناء العلاقات : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير

الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة .

❖ كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة .

❖ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار .

4- انشاء المعرفة ومشاركتها : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار

المعرفي ، حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

❖ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة .

❖ ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة ( الهدف الأخلاقي ، فهم

عملية التغيير ن بناء العلاقات) ، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :

✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالالتزام

الأخلاقي للقيام بها .

✓ أن الأفراد لن يشاركوا الا اذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة

وتحبذها .

✓ أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي الى تخمة

معلومات ، لأن تحويلها الى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج الى

علاقات .

5- انشاء التماسك : بسبب تعرض عملية التغيير الى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن ، فانه يجب على قيادة التغيير أن تسعى الى بذل جهد أكبر من أجل التماسك والترابط في العملية .

رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير :

في ظل مبادئ قيادة التغيير الخمس سابقة الذكر هناك سمات لا بد أن يمتلكها القائد

الفعال ، من ابرزها :

(1) الطاقة والنشاط .

(2) الحماس .

(3) التفاؤل .

تمت بحمد الله

اختكم / حنان

# مقرر ادارة التغيير د / جهاد عفانة مستوى / 7 المحاضرة / 13

عنوان المحاضرة / 13 : الثقافة التنظيمية والتغيير

أولاً : تعريف ثقافة المنظمة :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات ادارة الاعمال .

❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها :

- ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة .
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات ، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة .

❖ أهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :

- ✓ بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة .
- ✓ القيادة الادارية وما تحمله من أفكار وافتراضات من خلال التجربة .

✓ تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات .

### ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

- ❖ تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمة .
- ❖ كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير ، مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير .
- ❖ يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي .
- ❖ ان تطوير ثقافة موجهه نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات المهمه التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية .

### ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة :

1. التعليم والتكوين : تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها .
2. اللغة والاتصال : يعتبر احد الآليات الفعالة لاحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة .
- ❖ كما تعتبر اللغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الاخرى .
- ❖ يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يُعني تغيير الثقافة التنظيمية .
3. المناهج : تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة ، فمثلاً شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ، وشركة Xerox ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها .
4. التوقع المعياري : المنظمات الناجحه هي تلك التي يتميز مديريها بالقدرة على التنبؤ والرؤية المستقبلية .

## رابعاً : مداخل التغيير الثقافي :

(1) \*\*\*ادارة الجودة الشاملة : هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية في كافة المجالات بالمنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها لأعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة .

### \*\* من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

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

### تعتمد فلسفة نظام ادارة الجودة الشاملة على المبادئ الاساسية الثلاث التالية :

1. التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات .
2. المساهمة الجماعية و فرق العمل .
3. التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات والمنتجات .

### أهم مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة :

1. ثقافة المنظمة : ينتج عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية ، وفي طريقة اداء العمل في المنظمات . وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها ، ويمكن بلوغ ذلك عن طريق التعليم والبرامج التدريبية ، ....
2. الهيكل التنظيمي : ينبغي التوجه نحو الهيكل التنظيمي المسطح (المفلطح) الذي يتناسب مع ادارة الجودة الشاملة ، والذي يوفر للأفراد ولغرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية اعلى .
3. العمليات : لا بد من اعادة تصميم العمليات عبر اجراء تغييرات جذرية في اساليب العمل والرقابة وتصميم العمليات وترتيب الوظائف وتفويض

الصلاحيات ونظم المكافآت ونظم دعم الادارة ..... بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة .

4. **اسلوب الادارة** : ينبغي اتباع اسلوب اداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لادارة الجودة الشاملة ، وان يتصف بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية والمشاركة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات وتشجيع اندماج العاملين .... فضلاً عن التركيز على زيادة فعالية الاتصالات بين الادارة والعاملين وتعزيز العمل الجماعي .

(2) **\*\*\* اعادة الهندسة** :تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري واعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل .

❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المديرين والموظفين .

❖ ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت باطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق ، واعطاء نوع من الحرية للموظفين كاصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم .

### من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية :

- ✓ التخلي عن الاساليب القديمة وتبني طرق حديثة .
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- ✓ اعادة تصميم العمليات .

**\*\* المحاضرة 14 مراجعه للمنهج \*\***

تمت بحمد الله

اختكم/حنان