

# KFU



جامعة الملك فيصل  
KING FAISAL UNIVERSITY  
جامعة ووطن.. نماء.. واستدامة..

## ملخص / ادارة التغيير

الدكتور/ جهاد عفانه

المستوى /7 الترم الأول /1441

تلخيص /احنان

# المحاضرة التمهيدية 1441/01/12

بسم الله الرحمن الرحيم

- ❖ ذكر الدكتور في المحاضرة التمهيدية . اهمية دراسة التغيير منها :
- ❖ منذ ان خلق الله البشرية وهم في تغيير دائم ومستمر وشامل.
- ❖ وبالنسبة للمنظمات مستحيل انها تعزل عن بيئتها (يعني بتكون شاذه) والنتيجة خروج المنظمة من السوق .لازم تندمج مع بيئتها التي تتغير دائما وتواكبها وتتغير مثلها وهذا التغيير يضمن بقاء المنظمات وتحقق اهدافها الاستراتيجية .
- ❖ ادارة التغيير اهم مرتكزات الادارة الحديثة.مثال( الهندرة , الادارة بالاهداف , ادارة الجودة الشاملة....).
- ❖ لازم قيادة المنظمة ان يدركوا الحاجة للتغيير والعوامل المؤثرة في هذا التغيير وكيف تتعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة.
- ❖ ضروري ان القادة والمديرين ان يواكبوا التقدم والتجديد ويحدثوا التغيير المطلوب بشكل علمي ومدروس.

## ❖ محتوى المقرر اللي حندرسه:

تقديم المقرر(محاضرة تمهيدية)	7- نماذج ادارة التغيير.
1- ماهية التغيير وادارة التغيير.	8- استراتيجيات التغيير.
2- حتمية واهمية التغيير في المنظمات.	9- مقاومة التغيير .
3- انواع التغيير وعناصره.	10- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.
4- مجالات التغيير.	11- معوقات ادارة التغيير.
5- القوى الدافعه للتغيير.	12- الثقافة التنظيمية وادارة التغيير.
6- مراحل ادارة التغيير.	13- القيادة وادارة التغيير .

Theworld20202@

## • 1/المحاضرة الأولى:

### @ماهية التغيير وادارة التغيير:

❖ التغيير امر حتمي ولازم للمنظمات في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي.  
→ **نظام المنظمة مفتوح**

وهذا يفرض عليها التعامل مع البيئة المحيطة لبقاءها واستمرارها ونموها يجب على مديري المنظمات التأقلم مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار .

### • مفهوم التغيير:

% غير الشيء ← أي بدله بشيء اخر غير ماكان عليه.

% **يعرف التغيير:** هو عملية التحول من الواقع الحالي **للفرد** او **المنظمة** الى واقع اخر مرغوب الوصول اليه في فترة زمنية محددة بطرق معروفة لتحقيق اهدافها.

### **عرف فرينش وبل French & Bell:** التغيير هو **جهد** ( ركزوا على كلمة جهد). ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها وذلك عن طريق ادارة مشتركة متعاونه وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي.

@@ **عرف بنس Bennis:** التغيير هو الاستجابة للتغيير بسبب وضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي لتكون ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

\*\*\* **عرف نايولز Naiolls:** التغيير هو **فكرة** , او **ممارسة** , او **تطبيق** يقوم به الفرد او الأفراد لإحداث التجدد في ضوء اهداف مرغوبه اساسية مخططة ومدرسة .

\$\$\$ **عرف المغربي:** التغيير هو عبارة عن التحول من نقطة او حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة او حالة افضل بالمستقبل. (يقول الدكتور هو ظاهره وليس ادارة للتغيير).

**!!! و عرف العميان** ← التغيير هو تغير موجه مقصود وهدف واعي لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة لحل المشكلات.

### ❖ مفهوم التغير التنظيمي:

❖ هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين , واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي حتى يتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلي والخارجي.

❖ هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة (أي هيكلها التنظيمي) بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة , واستحداث اوضاع جديدة.

❖ هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والاهداف والعاملين , استجابة لقوى ضاغطة خارجية.

### (()) مفهوم ادارة التغير:

- i. ادارة التغير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه والعمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها على مستوى المنظمة والافراد مع بعض وفي الاخير هي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.
- ii. عرف ريكاردو Recardo ادارة التغيير بانها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- iii. يرى توشمان Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب خلال فترة انتقالية .
- iv. ادارة التغير هي تهدف الى تحسين التطور وقدرتها على حل مشاكلها ومواجهة التحديات.
- v. وعرف جيبسون Gibson: ادارة التغيير هي جهود هادفة لزيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للافراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل.
- vi. عرف بنيس Bennis: انها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات

الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

**vii. هي عملية:** يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول للاهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية.

**✓ اهداف التغيير التنظيمي:**

- 1) زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- 2) زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة لانجاز الاهداف.
- 3) مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاحداث التغيير.
- 4) تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 5) الكشف عن الصراع وادارته وتوجيهه في خدمة المنظمة.
- 6) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد والمجموعات.
- 7) تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف بدل الادارة التقليدية.
- 8) تزويد المنظمة بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل .
- 9) ايجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
- 10) تطوير انماط السلوك .

### **(()) خصائص التغيير:**

1. التغيير امر حتمي لا مفر منه.
2. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة فهو جزئي يؤثر على كامل المنظمة.

## المحاضرة الثانية / حتمية وأهمية التغيير في المنظما



### (0) حتمية التغيير:

ذكر الدكتور ان المحاضرة الثانية مرتبطة بالأولى يجب الرجوع الى التعريفات وفهمها . نتيجة التغييرات السريعة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة خصوصا على الافراد والمنظمات فرضت الثورات الى ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد لها ومن اهم الثورات:

- (1) **ثورة المعرفة والمعلومات** ← وهي تفرض على المنظمات البحث المستمر والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر مثلا (50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهر) .
- (2) **ثورة الاقتصاد** ← هي تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- (3) **الثورة التكنولوجية** ← تطور سريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- (4) **ثورة العولمة** ← ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاعلامية.
- (5) **الثورة البيئية** ← زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والمحافظة على الحياة المائية والبرية.

### (0) أسباب التغيير في المنظمة:

هناك **اسباب** متصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة ((عامه))

- اسباب اقتصادية** ☀️ العولمة الاقتصادية ، المشكلات الاقتصادية ، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق.
- اسباب تكنولوجية** ☀️ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتحول تكنولوجيا فائقة الدقة.
- اسباب اجتماعية** ☀️ نزاعات ، آفات اجتماعية .
- اسباب قانونية وتنافسية** ☀️





### (0) أسباب خاصة:

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
2. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والافراد.
3. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية وابتكار منتجات جديدة.

4. العمل على تحقيق المزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل الشكوى.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول للأسواق العالمية وتخطي الحدود.
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الانتاج.

**اضافة الى ذلك توجد 4 أسباب تفرض التغيير في المنظمات وهي:**





- الأزمة:** تزيد الشعور والادراك بضرورة التغيير . 
- الرؤية:** صورة واضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير. 
- الفرصة:** تنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضع افضل. 
- التهديد:** يؤثر سلبا على المنظمة وهذا يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات. 

**(( مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة : ))**

- 1) انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- 2) انخفاض المعنويات للعاملين.
- 3) كثرة التسرب والاستقالات خصوصا للكفاءات.
- 4) كثرة شكاوي العملاء والعاملين بالمنظمة.
- 5) كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب .
- 6) كثرة اللجان والاجتماعات وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
- 7) التأخر في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الاهداف.
- 8) المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- 9) الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- 10) الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

**&& أهمية التغيير:**

- A. أهمية التغيير للموظفين  الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف.
- B. أهمية التغيير للعملاء:  جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، اشباع أكبر.

C. أهمية التغيير للمنظمات: ⚡ تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة.

### @@ مبادئ التغيير:

\*اقترح Griener مجموعة من المبادئ تساعد على التعامل مع التغيير:

(1) مبدأ السلطة من جانب واحد: المسؤولون عن التغيير يقترحون الاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

(()) اسلوب المرسوم والقرار.

(()) اسلوب الاحلال او التبديل.

(()) اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي .

(2) مبدأ مشاركة المرؤوسين: لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرة العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية :

@@ اسلوب القرارات الجماعية .

@@ اسلوب حل المشاكل جماعياً .

(3) مبدأ التفويض: يعني تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان:

%% اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.

%% اسلوب التدريب الجماعي .

### ⊘ خصائص ادارة التغيير:

1. الاستهدافية: ← التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة ومتفق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية: ← يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ويتم ذلك في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها.



3. التوافقية : ← يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. الفعالية : ← يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية والتأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.

5. المشاركة : ← تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي ولتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

6. الشرعية : ← يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7. الإصلاح : ← يجب ان تسعى للإصلاح للعيوب ومعالجة الاختلالات في المنظمة .

8. الرشادة : ← يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات الرشد والعقلانية والموازنة بين التكلفة والعائد ، وليس مقبول ان تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع .

9. القدرة على التطوير والابتكار : ← يتعين على التغيير ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً . فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والإ فقد المضمون.

10. القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ← ان ادارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها.

---

---

تمت المحاضرة 2 بحمد الله  
اختكم / حنان  
بالتوفيق

• أنواع التغيير الرئيسية:

- (1) التغيير الاستراتيجي.
- (2) التغيير الوظيفي.
- (3) التغيير التطويري .
- (4) التغيير التحويلي .

\*وهناك أنواع تغيير اخرى:

★ حسب التخطيط والشمولية ومصدر القوة الدافعه والحالة والمستوى والسرعه.

( ) التغيير الاستراتيجي:

- ❖ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار وقيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- ❖ يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية والامكانات والثقافة والهيكل والانظمة السائدة.
- ❖ يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً كاملاً للعوامل الداخلية والخارجية.
- ❖ اشار كلا من ( **Kotler & Nadler** ) الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والاهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

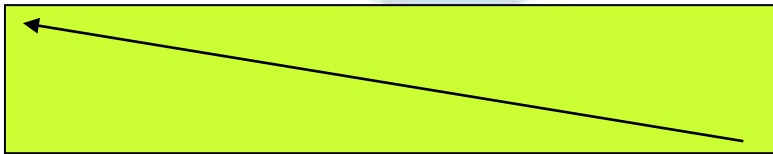
( ) التغيير الوظيفي:

- ✓ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المنظمة والمؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام والتي تؤثر على الافراد.

✓ يجب على القادة والجهات الادارية ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والاساليب الفنية والادارية التي يتغير بها الافراد.

### ( ) التغيير التطويري:

- هو ابسط انواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بانه تحسين وتطوير للوضع القديم فهو لا يشمل حلول للتغيير العميق بالمنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على قرضيتين هما:
  1. لدى الافراد بالمنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
  2. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم.
- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير لوضع خطة تنفذ حسب جدول وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الأداء بالمنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي والأفكار.



### ( ) التغيير التحويلي:

- ❖ من اعقد انواع التغيير ويحدث اذا ادرك المدير ان هناك مشكلة ويجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- ❖ يندرج ضمن هذا النوع:
  - 1) اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
  - 2) عملية التنظيم واعادة الهيكلة في المنظمة.
  - 3) تقديم منتجات او خدمات جديدة.



أنواع التغيير الأخرى:



(1) التغيير حسب التخطيط:

❖ التغيير المخطط: هو اجراء اداري هادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة منه.

❖ التغيير الغير المخطط له او العشوائي: هو عملية تقوم المنظمة باجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما ينتج عنه نتائج غير محسوبة.

التغيير حسب الشمولية:



• التغيير الشامل: ويشمل معظم الجوانب والمجالات.

• التغيير الجزئي: ويقتصر على جانب واحد ومشكلته قد يوجد حالة من عدم التوازن بالمنظمة ← مما يقلل من فاعلية التغيير ← مثلاً تغيير الآلات او الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وتدريب العاملين.

Theworld20202@

## التغيير حسب مصدر القوة الدافعه:

❖ التغيير الداخلي: ← يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي لاحداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.

## ❖ التغيير الخارجي:

← يحدث في البيئة الخارجية ثم ينتقل الى داخل المنظمة.

## التغيير حسب الحالة:

✓ التغيير المادي والتكنولوجي: ← مرتبط بالتغيير

الهيكلي والتكنولوجي ← كالألات والتجهيزات.

✓ التغيير المعنوي: ← مرتبط بالبيئة الاجتماعية والانسانية بالمنظمة.

## التغير حسب مستويات التغيير:



❖ التغيير على مستوى المنظمة.

❖ التغيير على مستوى اسلوب العمل.

❖ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

❖ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

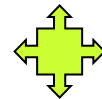
## التغيير حسب السرعة:



▪ التغيير السريع

▪ التغيير البطيء / التدريجي.

## عناصر التغيير:



\*\*\*يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية

(1) الموضوع: ← الذي يتناوله التغيير.

(2) المغير: ← يطالب بالتغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو اساس التغيير .

**(3) المؤيد للتغيير :** ← الذي يؤيد ويقدم المساعدة والدعم لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك .

**(4) المحايد :** ← لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه التغيير.

**(5) المقاوم :** ← يرفض ويقاوم التغيير ويسعى لافشالها او تأخيرها.

**(6) مقاومة المقاومة :** ← يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

### أنماط الطرف المغير :

- 1. المغير المتأمل :** ← يبحث عن المعنى في التغيير ويميل للاصغاء ومشاركة الافكار مع الآخرين ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير .
- 2. المغير العقلاني :** ← يبحث عن الحقائق في التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آرائهم ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة ويهتم بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.
- 3. المغير المنفذ :** ← يربط بين مايعرض عليه من افكار وعالم الواقع ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء .
- 4. المغير المادي :** ← يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ .

تمت المحاضرة 3

اختكم/ حنان

## المحاضرة الرابعة

### ❖ أولاً : مجالات التغيير:

- ✓ المجال التكنولوجي .
- ✓ المجال التنظيمي .
- ✓ المجال الانساني .
- ✓ مجال طرق العمل .

### 1- المجال التكنولوجي:

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل مايتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية ، والأتمته ، اضافة لحاجة المنظمات الى نظم المعلومات الاداريه للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافيه .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البنتين الداخلية والخارجية.

### 2- المجال التنظيمي :

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها .
- يتضمن اعادة تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات .
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات ، او ازالة مستوى تنظيمي عمودي ، او توسيع نطاق الاشراف بالمنظمة . او الغاء وظيفه.

### 3- المجال الانساني :

- ❖ يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم ثم سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات .
  - ❖ الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد ، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها .
  - ❖ يركز مجال تغيير الافراد على :
    - 1) تغيير قدرة الفرد : التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الابداعات .
    - 2) تغيير رغبة الفرد : تمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل افضل .
- ← القدرة والرغبة معاً

### 4- مجال طرق العمل :

يتضمن :

Theworld20202@



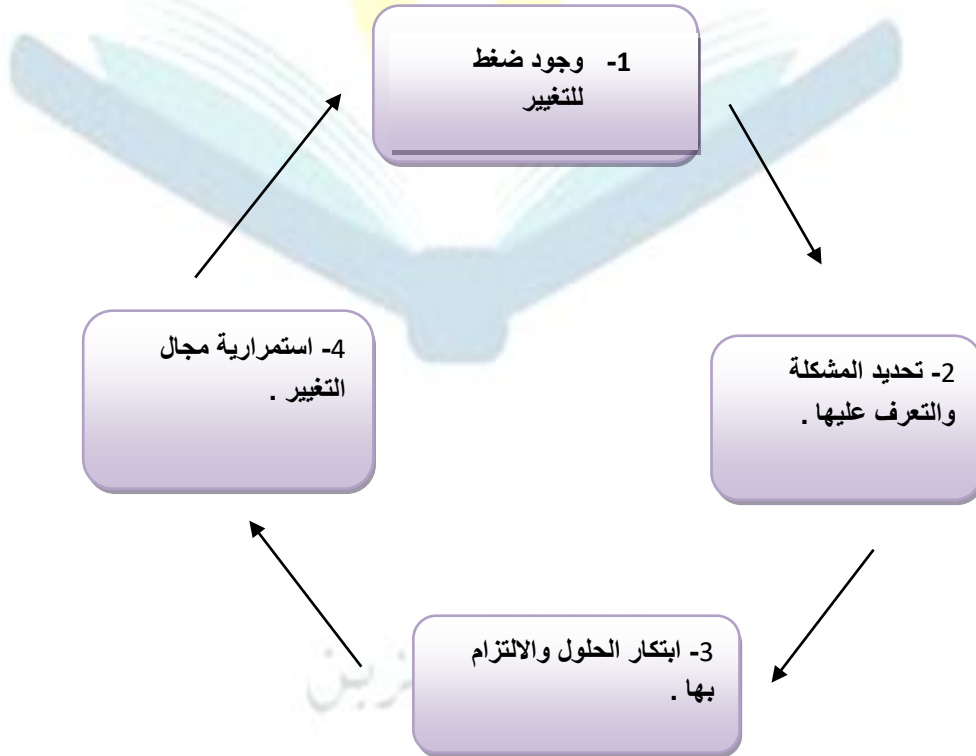
- ❖ تغيير أساليب العمل وطرق ادائه ، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية او النوعية او مع بعض .
- ❖ طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها او الغائها .وحتى السياسات التي نعمل بها او استهداف سياسه

### شكل التغيير :



المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات /تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / انشاء وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار/التدريب/تغيير افكار،اتجاهات وقيم ،ودوافع،وظمومات
الانشطه والاعمال	ايجاد انشطة جديدة/ الغاء أنشطة /دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة /تعديل سياسة/اضافة سياسة جديدة
طرق واجراءات العمل	تبسيط الطرق/تعديل الطرق/ادخال طرق جديدة

### ثانياً : الخطوات الادارية لتحديد مجال التعيير :



### ثالثاً : العناصر المساعدة على التغيير :

- (1) تحديد الهدف من التغيير .
- (2) التجديد المستمر للتنظيم .
- (3) الاهتمام بالبعد الانساني .
- (4) استخدام مفهوم النظم .
- (5) تبني استراتيجيات التطوير .
- (6) الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة .
- (7) التعامل مع قضايا حقيقية .
- (8) الاستفادة من الخبرة في هذا المجال .

### رابعاً : أسس التغيير الايجابي :

- (1) أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة ، وان تنفذ بشكل جيد .
- (2) ان يكون التغيير ضمن ضوابط وتوجيهات صحيحة 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 وفعالية .

تمت بحمد الله

اختكم / حنان

قناة النميزين

Theworld20202@

**القوى الدافعه للتغيير:**

هناك قوى ← داخلية .

وهناك قوى ← خارجية .

❖ **أولاً : قوى التغيير الداخلي :**

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيرها داخل المنظمة ، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقاً للأهداف . وتعكس هذه القوى الداخلية شكلاً من اشكال المبادرة لاحداث التغيير أو من اشكال رد الفعل . وتتمثل القوى الداخلية الدافعه للتغيير في المنظمات بما يلي :

☀ **وعى ادراك المديرين للتغيير :** يعتبر من اهم العوامل الداخلية وخصوصاً الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات .

✱ **زيادة طموحات وحاجات الافراد :** وهذا يدفع الادارة للتغيير في الوقت الحالي الى افضل وضع .

☀ **نمو المنظمة وتطورها :** المنظمة تغير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور ، وتتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي .

☀ **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة .**

☀ **الرغبة في تكامل المنظمة :** قد يكون التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب ان يتحقق ليحل الصراع والاختلاف الاداري محل التعاون والتنسيق المستمر .

✱ التغيير في الادارة العليا : التغيير في الادارة العليا يؤدي الى تغيير في مجالات رئيسية لها صلة بالجوانب المادية والانسانية والفنية .

✱ وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

- ✓ انخفاض الانتاجية .
- ✓ انخفاض اداء الموظفين .
- ✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية .
- ✓ تسبب العاملين .

ثانياً : قوى التغيير الخارجية :

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير جميع العوامل والمؤثرات خارج سيطرة الادارة وتؤثر على قدرتها على تحقيق اهدافها . وتتمثل القوى الخارجية على :

✱ التغيير في ظروف السوق : يؤدي تغيير رغبات وحاجات العملاء الى دفع المنظمة لتطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها .

✱ ازدياد حدة المنافسة : اصبح التنافس قائم على اسس جديدة كادخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعه جديدة من طرف المنافسين ، وهذا يدفع المنظمة انها تبحث عن بدائل تمكنها من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .

✱ التطور التكنولوجي : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية يؤدي للتغيير وذلك باستخدام وسائل التطوير والتحديث التقني، مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة انتاج وتحسين النوعية .

القيم الحديثة في الادارة : من اهم تلك القيم والمعايير :



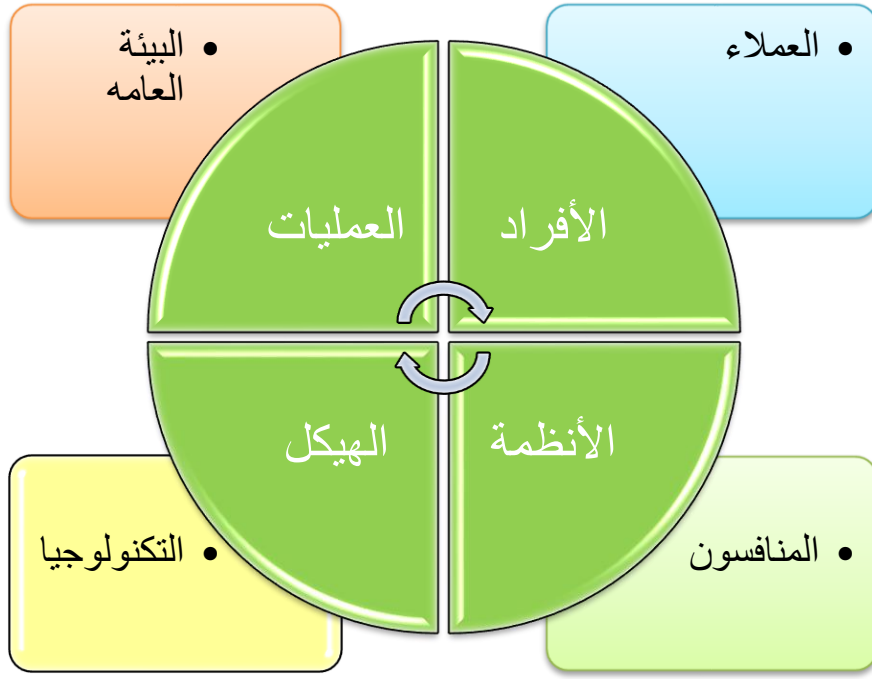
(1) ارضاء العميل اولاً وثانياً وابدأ .

(2) ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية .

(3) الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل .

- (4) الانتاج في أقل وقت .
- (5) التركيز على الأنشطة الانتاجية المباشرة وترك الأنشطة الغير مباشرة للغير .
- (6) الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير .
- (7) الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير .
- (8) تشجيع الابتكار والابداع .
- (9) استثمار نظم المعلومات والاتصال .
- (10) الاهتمام بالطاقات البشرية .
- (11) الاهتمام بالقيادة التحويلية .

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل . تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية . النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات والمنتجات ....).
البيئة الاقتصادية	تغيير ادواق العملاء . نمو الأعمال . تغيير الأسعار .
البيئة التكنولوجية	تطور وسائل الانتاج . انجار المعلومات .
البيئة القانونية	تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً او اقليمياً او دولياً .



تمت بحمد الله

اختكم / حنان

## المحاضرة 6

### مراحل ادارة التغيير :



- 1) تشخيص مشكلات المنظمه .
- 2) تحديد الحاجه الى التغيير.
- 3) تخطيط جهود التغيير .
- 4) تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما .
- 5) تنفيذ ومتابعة خطة التغيير .

### المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه .



- ❖ في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو أنها قد تكون بصدد اقتناص فرصة محددة .
- ❖ قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ،التكنولوجيا ،الأفراد ..... .
- ❖ يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات واحداث التغيير المطلوب .

### المرحلة الثانية : تحديد الحاجة الى التغيير :



- يدرك المديرون الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقاً مثل :
- وجود حالة من الصراع بين الوحدات التنظيمية .
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق .
- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب .
- ❖ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او الخارجية .

### المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير :



- يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه .
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :
  - ✓ أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة .
  - ✓ أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والامكانيات المتاحة .
  - ✓ أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً .
  - ✓ أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة .

- ❖ **نضيف على المرحلة الثالثة هذه النقاط : يتطلب وضع أهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة اهمها :**
  - ✓ ماهي اهداف المنظمة ؟
  - ✓ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ✓ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟

- ❖ **خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع واسلوب ومدة التغيير .**
- ❖ **اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية ابرزها الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية .**

### المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما :

#### **خلال هذه المرحلة يتم :**

- تنظيم الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة .
  - تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته .
  - تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير .
  - تحديد استراتيجية وطرق التعامل مع مقاومة التغيير .
- \*\*ينبغي ان تكون خطة التغيير متماسكة ومترابطة وتؤدي الى تحقيق الهدف .**

#### **نقطة رابعة نضيفها :**

- ❖ **تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خط التغيير التنظيمي على القاعد الاساسية التالية :**

- ✓ شرح أسباب التغيير وفائده للأفراد في المنظمة .
- ✓ الاتصال الفعال بين كافة المعنيين بالتغيير .
- ✓ التدريب وتنمية المهارات .

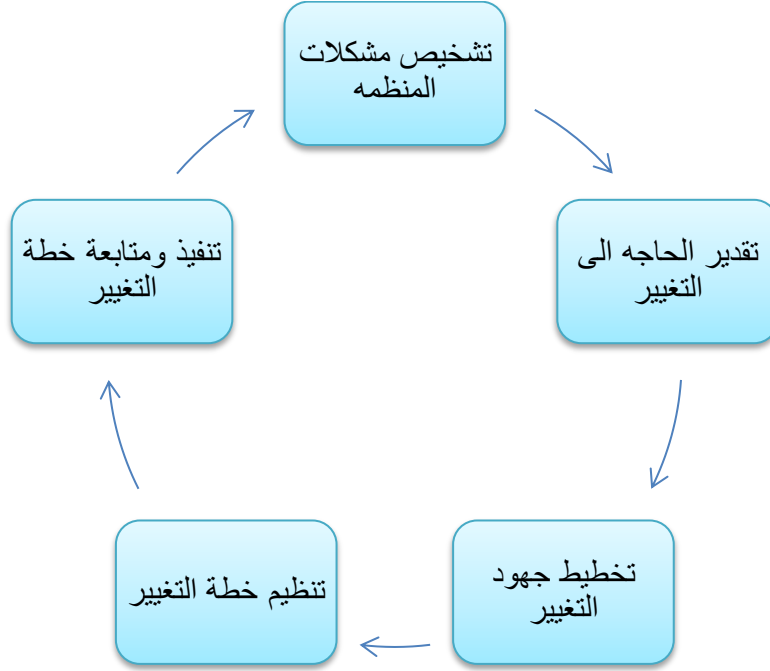
Theworld20202@



## المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير :



- ❖ تقوم عملية تنفيذ التغيير على احداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، والمكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والنظم والاجراءات ، والأفراد واتجاهاتهم ، والتكنولوجيا .
- ❖ تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير .
- ❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد .
- ❖ كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعه ممكنه .



تمت بحمد الله  
اختكم / حنان



## نماذج ادارة التغيير:

- 1) نموذج كوتر Kotter .
- 2) نموذج لوين Lewin .
- 3) نموذج ايفانسيفيتش Ivancevich .

## مقدمة :

عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ، ولا بد ان تخضع لمراحل معينة لانجاحها ، والتالي يتضمن بعض النماذج المشهورة التي تقدم صور مختلفة لمراحل ادارة التغيير .

## 1-نموذج كوتر Kotter

يرى جون كوتر الاستاذ في كلية هافارد لادارة الاعمال والمتخصص في مجال القيادة في الاعمال أن ادارة التغيير امر مهم ، ففي ظل غياب الادارة الفاعلة في المنظمات قد تخرج عملية التغيير عن المسار المخطط لها مما يترتب عنه نتائج سيئة ، حيث ان قيادة التغيير اكبر تحدي تواجهه معظم المنظمات .



**يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :**

1)) ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير : يرى كوتر انه يتوجب على القائد ان ينجح في خلق الشعور والاجواء التي تؤدي الى التغيير لانه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين ، وهو الوسيلة المتاحة لانجاز أي مشروع جديد .

2)) بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير : تستلزم عملية التغيير انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة ، ومن أهم سمات التحالف :

- ✓ إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم .
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف .
- ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير .

3)) تطوير رؤية واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية :

- ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود اليه التغيير .
- ✓ تحفز الرؤية الأفراد على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة أن تكون في مصلحتهم في الأجل القصير .
- ✓ تساعد الرؤية على التنسيق بين أطراف التغيير .

4)) ايسال رؤية التغيير للآخرين : يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع ، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير **يقترح كوتر** :

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة ، وتوضيح الأمور بشكل صريح .
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية .
- تكرار الرسالة لزيادة حماس فريق التغيير .
- ضرب المثال والقذوة من طرف القائد .

5)) تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر انه يتوجب اشراك جميع الأطراف في التغيير المطلوب ، وإشراك كافة الأفراد في **عملية التغيير يجب اتباع**

**الخطوات التالية :**

- ❖ الانطلاق من الرؤية لايجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد .
- ❖ اعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية .
- ❖ اتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .
- ❖ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين .
- ❖ فتح باب المناقشة الصريحة التي تؤدي الى حلول تخص الأفراد .

6)) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها ، يجب

وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب ، **حيث يجب** :

- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب .
- أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من الأفراد .
- أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه .

TheWorld2020@

❖ 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 وامكانية تطبيقها في الواقع .
- ❑ التقليل من مقاومة التغيير .
- ❑ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير .
- ❑ تغيير رأي المترددين ودمجهم في عملية التغيير بشكل فعال .

**((7) تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :** مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يفقد التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير ، كما ينبغي عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون ان التغيير قد تحقق الامر الذي يفتح المجال أمام قوى مقاومة التغيير في المنظمة .

**((8) تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة :** ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير بعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك وقيم 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 قضايا التنظيم .
- ✓ امكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .
- ✓ ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

**(2) نموذج لوين Lewin**

حسب لوين فان التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

TheWorld20202@

1\* **مرحلة اذابة الجليد** : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بايجاد شعور الحاجة لشيء جديد ، وبالتالي ايجاد الدافعية للتغيير وتعلم سلوكيات واتجاهات جديدة .

2\* **مرحلة ادارة التغيير** : يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً ، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .

❖ **يحذر** لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي للفشل بسبب عدم الشعور للحاجة للتغيير وبالتالي ردة فعلهم مقاومة التغيير .

3\* **مرحلة الاستقرار واعادة التجميد** : يتم دمج ماتعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية ، كما تهدف الى تثبيت التغيير واستقراره .

**\*كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي ، وهي :**

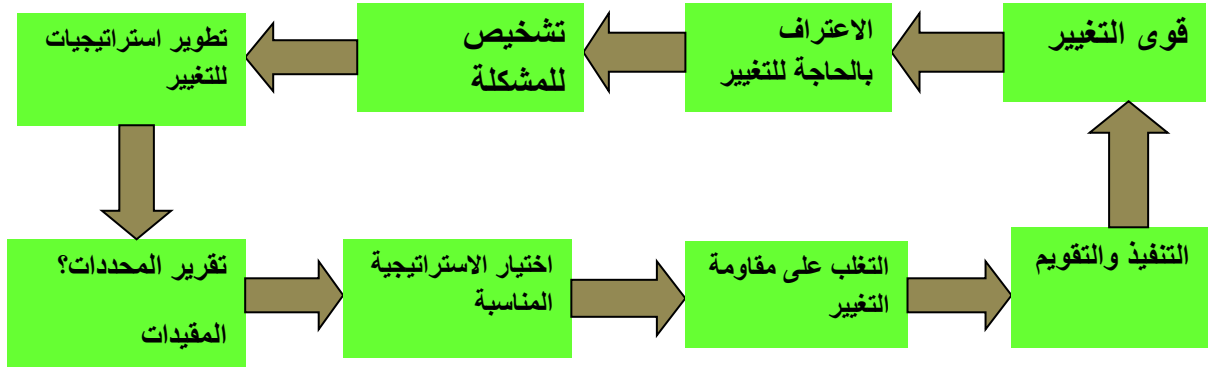
## 7 خطوات مهم الترتيب

- 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 .

قناة النميزين

Theworld20202@

4) نموذج إيفانسفيتش Ivancevich :



تمت بحمد الله

اختكم/ حنان

## أولاً : استراتيجيات التغيير:

\*\*\*\* يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة واقتراح البرامج المناسبة .

### (1) استراتيجية القوة القسرية :

- ❖ وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير، بحيث يُفرض التغيير بقوة على الجهات المعنية .
- ❖ يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم ، ويتم تنفيذ الاستراتيجية بأسلوبين :

✓ الأسلوب الأول : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه باستعمال سلطته الرسمية مع بعض المحفزات او التهديدات .

- ✓ الأسلوب الثاني : اللجوء للمناوره المصحوبه بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة .
- ❖ قد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الحالات الطارئة ، الا انها غير فعالة في المدى البعيد لأنها ← لا تتضمن ولاء الأفراد في المنظمة ودعمهم للتغيير .

### (2) استراتيجية العقلانية الميدانية :

تفترض هذه الاستراتيجية ان العائق الكبير للتغيير هو الجهل وعدم الوعي ، وتنظر الى التعليم والبحوث العلميه كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير ، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية .

### (3) استراتيجية التثقيف والتوعية :

- ❖ تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير ، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والبراهين ، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك

التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به .

❖ ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير ، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، حيث التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه فضايا التغيير .

### **ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج :**



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

- ✓ مهارات وقدرات العاملين .
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر .
- ✓ ثقافة المنظمة .

❖ ضمن هذا الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية :

#### **1) استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :** تقوم هذه على التعاون

والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.

❖ تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف ومراعاة حاجات الاطراف المشاركة واهدافها .

❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة ، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه ، كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعليه .

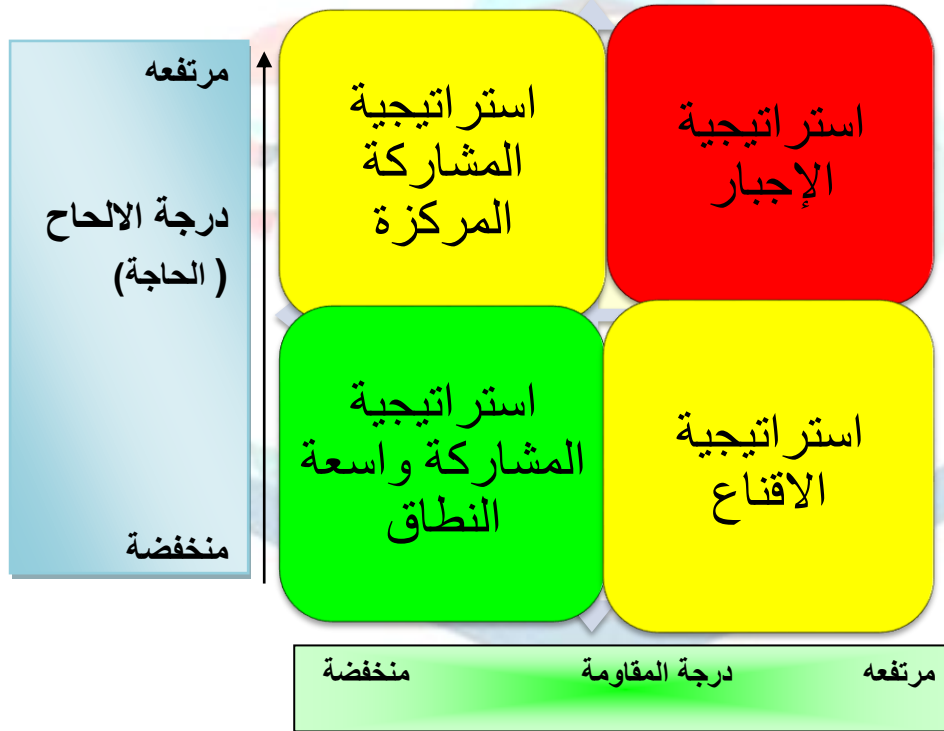
#### **2) استراتيجية المشاركة المركزة :** تستخدم عندما تكون درجة الحاح


التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشارك العاملين ، ويسمح بمشاركة اهم الافراد ، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة .



3) **استراتيجية الإقناع** : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الاستراتيجية أقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

4) **استراتيجية الإجبار** : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ، معها يدرك المدير امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او انها تتخذ وقت طويل .



**ثالثاً : استراتيجية التغيير البنوي** : يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث  
تغيير البنوي ، الذي قد يهدد أمن العاملين او قد يفقدهم وظائفهم ولنجاح هذا التغيير يمكن  
اتباع الاستراتيجيات التالية : 

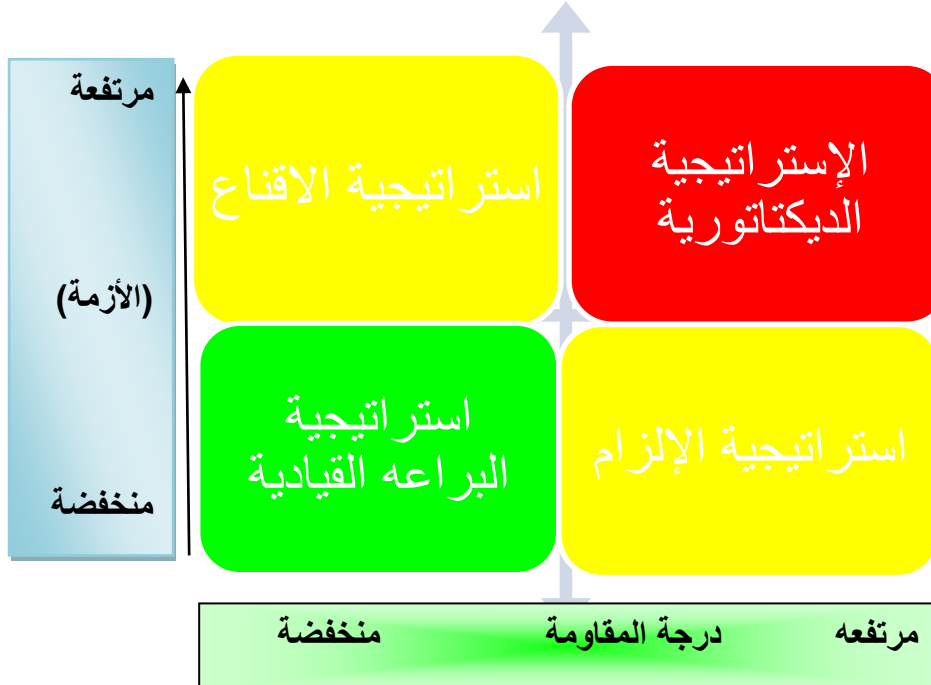
1. **استراتيجية البراعة القيادية** : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في  
ازمة ، ومقاومة التغيير منخفضة ، هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع

بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب .

2. استراتيجية الاقناع : تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة ومقاومة التغيير منخفضة ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل .

3. استراتيجية الإلزام : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير ، حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق .  
\*\*\* يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

4. الاستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة حيث تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الأنسب لاحداث التغيير واناقد المنظمة .  
\*\*\* استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء ، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين .



تمت المحاضرة 8

اختكم / حنان

## المحاضرة 9/

### مقاومة التغيير

- ❖ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها .
- ❖ اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو اثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- ❖ غالباً ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية .
- ❖ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير .

### 1- مفهوم مقاومة التغيير:

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الأوضاع القديمة القائمة.
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكل اخر مثل ان يقوم الافراد باجراءات مناقضة او مناهضة للتغيير .
- ❖ قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً ، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة .
- ❖ وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها .

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

- ✓ العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الادراك ، التفكير ، الدوافع والاتجاهات ، الخبرات .
- ✓ العوامل الاجتماعية : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي ، اثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية .
- ✓ العوامل الثقافية : تضم القيم ، والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع .
- ✓ العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات ، والمسؤوليات .
- ✓ العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب ، والمكافآت ، والحوافز المادية .

### 2- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير :

#### 1) السلوك الدفاعي العلني :

يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الانتاج او زيادة الأخطاء ، او الرفض والمعارضة الشديدة ، وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل .

#### 2) السلوك الدفاعي الضمني او المستتر :

يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب .

### 3) الاستسلام :

دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب ، ويميل للتمارض وعدم الرضا بشكل عام .

### 3- درجات مقاومة التغيير في المنظمات :



### 4- ردود الأفعال على التغيير :

غالباً ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة ، او ما يواجهه من مواقف جديدة ، وغالباً ما يكون امام احد السلوكيات الاتيه تجاه 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 بتأديب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
- (5) **التبرير** : قيام الفرد بوضع اسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح او المنوي تنفيذه .
- (6) **التكامل** : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام .
- (7) **القبول** : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير .

### 5- أسباب مقاومة التغيير :

- 1- التغيير غير المدروس وغير المخطط له .
- 2- عدم وضوح اهداف التغيير .
- 3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير .
- 4- عدم مشاركة الأفراد 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 ، او من المجهول .
- 9- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة وبتهديدات وظيفية .
- 10- سرعه الشديدة في التغيير .
- 11- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
- 12- عندما يكون التوقيت سيء للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير .

اسباب اخرى مكمله للأسباب السابقة :



- (1) **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينه** : التغيير يتطلب تغييراً في المناهج والأساليب وهو يعتبر تهديد لأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير .
- (2) **توقع الخسارة** : غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر .
- (3) **التخوفات الاقتصادية** : يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير معادلات الدخل وميزانيات الاعمال .

4) القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد خوفاً من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين ، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونه .

5) الخوف من أن يؤدي التغيير الى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة : فضلاً عن ماقد يسببه التغيير من تبديل المواقع والأدوار والأماكن والدوائر والمسؤوليات .

سعى العديد من الباحثين في مجال الادارة التغيير الى حصر التبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير ، وقد قدم جيمس أوتول James Otoole أكثر من 30 سبباً لمقاومة التغيير ، منها :

- 1) بلا دليل عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا .
- 2) الاكتفاء معظم الأفراد تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية .
- 3) الخوف الأفراد يخشون المجهول .
- 4) عدم النضج لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب .
- 5) ضعف الثقة بالنفس لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة .
- 6) المصلحة الآتية قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا .
- 7) التفكير الضيق الافراد لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية .
- 8) قصر النظر لا نستطيع ان نرى التغيير هو في مصلحتنا .

## 6- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

- 1) فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي تم بناؤه على طلبهم .
- 2) التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على اشارة الشكوك في نوايا الادارة ، وابرار الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .
- 3) تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الأفراد .

تمت بحمد الله  
اختكم / حنان

ناة النميزين

Theworld20202@

**\*\* استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير \*\***

**هناك 6 استراتيجيات في التعامل مع مقاومة التغيير**

**أولاً : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :**

**(1) استراتيجية التعليم والاتصال :**

- ❖ **تساعد** هذه الاستراتيجية العاملين **على** رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته .
- ❖ **تتخذ** اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير .
- ❖ **يتم اللجوء اليها** في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، او التحليل الخاطيء للمعلومات عن التغيير .
- ❖ **من ايجابياتها** ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمه اكبر لهم في التغيير .
- ❖ **من سلبياتها** انها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير .

**(2) استراتيجية المشاركة والاندماج :**

- ❖ تؤكد الابحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ .
- ❖ **تستخدم** هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة .
- ❖ **من ايجابياتها** ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير .
- ❖ **من سلبياتها** أنها تستغرق وقتاً طويلاً .

**(3) استراتيجية التسهيل والدعم :**

- ❖ **تقوم** هذه الاستراتيجية **على** تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم ، واعطاءهم فترة راحة بعد التغيير .

- ❖ تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير .
- ❖ من سلبياتها انها تتطلب وقت طويل ، بالاضافة الى تكلفتها الكبيرة .

#### 4) استراتيجية التفاوض والاتفاق :

- ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير .
- ❖ من ايجابياتها انها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير .
- ❖ من سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة .

#### 5) استراتيجية الاستقطاب :

- ❖ حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقعهم .
- ❖ مهم في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .
- ❖ من ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة .
- ❖ من سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه كان محل استغلال .

#### 6) استراتيجية الاجبار الظاهر أو الضمني :

- ❖ حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم ، أو بحرمانهم من الترقيه ، أو الفصل أو النقل .
- ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير ، أو 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 .



## ثانياً : ايجابيات مقاومة التغيير:

❖ غالباً ما ينظر الى مقاومة التغيير على انها سلبية ، الا ان هناك نواحي ايجابية لها ، وهي :

(1) اجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل .

(2) تساهم مقاومة التغيير في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال ، وغياب النقل الجيد للمعلومات .

(3) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير .

(4) تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

تمت بحمد الله

اختكم/ حنان

قناة النميزين

Theworld20202@

**أولاً : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال**

1. تحديد طرق وأسباب التنفيذ .
2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير .
3. وضع الخطط للتنفيذ .
4. تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم .
5. تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد .
6. صبح خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين .
7. التأكيد على مشاركة غالبية العاملين .
8. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير .
9. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي .
10. بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم .

**ثانياً : 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 العمل .
- 4) توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير .
- 5) وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم معلومات مساندة لهم .
- 6) التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير .
- 7) جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير .
- 8) التركيز على الافراد المتجاسين مع التغيير .

**ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي**

- 1) دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير .
- 2) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .

- 3) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والانسانية والفنية .
- 4) اشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه .
- 5) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين .
- 6) توضيح الفوائد المادية والمعنوية العائدة على العاملين جراء عملية التغيير .
- 7) عدم اغفال التنظيمات الغير رسمية لتأثيرها على سلوك الافراد .
- 8) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
- 9) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
- 10) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير .

#### رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير

1. **الادراك السليم للأحداث** : يمكن للادارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الاحداث على حقيقتها بايجابياتها وسلبياتها ، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة .
2. **نشر القيم السليمة** : يمكن للادارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب .
3. **تنمية الاتجاهات الملائمة** : تساهم الادارة في التخطيط الجيد للتغيير وايجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير .
4. **تنمية دوافع العاملين** : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الادارة تنمية دوافع العاملين لانجاح التغيير المطلوب .



#### خامساً : معوقات التغيير

1. **المعوقات التنظيمية** : مثل تقادم السياسات الادارية ، وسوء وسائل الاتصال ، وضعف الاجراءات الرقابية .
2. **المعوقات الفردية (السلوكية)** : التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ، ودور التنظيمات غير الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة .
3. **المعوقات الفنية** : المرتبطة بعوامل التقنية والامكانات والموارد المتاحة .
4. **المعوقات الاقتصادية** : من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لاحداث التغيير .

يرى سانبورن Sanborn مجموعة من الاسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير ، من ابرزها :

- (1) البداية الخاطئة ، كعدم توافر الالتزام الكافي .
- (2) التركيز على النتائج واهمال مشاعر العاملين .

- (3) عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير .  
(4) عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافآت لتتلاءم مع التغيير الجديد .  
(5) عدم التزام قيادة المنظمة بالتغيير .  
(6) عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كأن يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه في المنظمة ، او ضئيلاً لا يحظى بالاهتمام المطلوب .  
(7) غياب المتابعة .

تمت بحمد الله  
اختكم / حنان



قناة النميزين

Theworld20202@

## المحاضرة 12

### 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 والاعتناء 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 التغيرات 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 :

- 5
- 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 والعملاء والمجتمع .
  2. فهم عملية التغيير : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمه 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 ما لم 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 مباديء قيادة التغيير الخمس سابقة الذكر هناك سمات لا بد أن يمتلكها القائد  
الفعال ، من أبرزها :

- 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 بالتميز 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 الانتاج 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 اجداث 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

# مقرر ادارة التغيير

## د/ جهاد عقانه

### المستوى 1/1

### المحاضرة 14/1

مراجعة عامة لادارة التغيير



وردت في المحاضرات السابقه ومهمه\*\*\*\*\*ولكن لا يعتمد عليها فقط

#### 1) مفهوم ادارة التغيير

- i. عرف ريكاردو Recardo بأن ادارة التغيير : هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .
- ii. يري توشمان Tushman أن ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأه من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقاليه .
- iii. عرف جيبسون Gibson ادارة التغيير انها جهود هادفه الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها .
- iv. عرف بنيس Bennis ادارة التغيير انها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

## (2) أهداف التغيير التنظيمي

- 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 لحدوث التغيير المطلوب
- 4- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 5- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .
- 7- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .
- 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .
- 9- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة .
- 10- تطوير أنماط السلوك .

## (3) مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة

- 1- انخفاض الأرباح 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 الأعمال المكتتبية .
- 7- التأخر في اتخاذ القرارات ، والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه .
- 8- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين .
- 9- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين .
- 10- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية

#### 4) خصائص ادارة التغيير

- 1- الاستهدافية : ان يكون في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة ومتفق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- 2- الواقعية : يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- 3- التوافقية : يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- 4- الفعالية : امتلاك ادارة التغيير القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتاثير على الاخرين .
- 5- المشاركة : بمعنى المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير.
- 6- الشرعية : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد .
- 7- الاصلاح : وجود السعي نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة الاختلالات في المنظمة .
- 8- الرشادة : وجوب خضوع قرار التغيير لاعتبارات الرشد والعقلانية بالموازنة بين التكلفة والعائد .
- 9- القدرة على التطوير والابتكار : العمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو مستخدم حالياً .
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث : بمعنى التوافق والتكيف مع الاحداث

#### 5) أنواع التغيير

- 1- التغيير الاستراتيجي : يعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة ، وقيم العاملين واحتياجات العملاء .
- 2- التغيير الوظيفي : يرتبط بالأنظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام ، والتي تؤثر كل كبير على الأفراد .
- 3- التغيير التطويري : هو ابسط انواع التغيير في المنظمات ، حيث يتم وصف الوضع الجديد بانه تطوير للوضع القديم .



4- التغيير التحويلي : يعد من اعقد انواع التغيير ، ويحدث عندما يدرك المدير ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها .

## 6 مجالات التغيير

- 1- المجال التكنولوجي : يضمن هذا المجال من التغيير كل مايتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية والأتمته . اضافة لحاجة المنظمات الى نظم المعلومات الادارية للربط بين افراد مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافي .
- 2- المجال التنظيمي : ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة واقسامها ، ويتضمن اعادة تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات . وقد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات ، او ازالة مستوى تنظيمي عمودي ، او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة .
- 3- المجال الانساني : يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات .
- 4- مجال طرق العمل : يتضمن تغيير اساليب العمل وطرق ادائه ، والواجبات الوظيفية من الناجية الكمية او النوعية او كلاهما .

## 7 مراحل ادارة التغيير

- 1- تشخيص مشكلات المنظمة .
- 2- تحديد الحاجة الى التغيير .
- 3- تخطيط جهود التغيير .
- 4- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها .
- 5- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير .

## 8) استراتيجيات التغيير

- 1- استراتيجيات القوة القسرية : وفقاً لهذه الاستراتيجيات يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير ، حيث فرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية .
- 2- استراتيجيات العقلانية الميدانية : تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية .
- 3- استراتيجيات التثقيف والتوعية : يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين ، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به .

## 9) أسباب 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 او من المجهول .
- 9- عندما يرتبط التغيير باعباء وضغوط عمل كبيرة ، وبتهديدات وظيفية .
- 10- السرعة الشديدة في التغيير .
- 11- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
- 12- عندما يكون التوقيت سيء للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير .

## 10) استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

- 1- استراتيجية التعليم والاتصال .
- 2- استراتيجية المشاركة والاندماج .
- 3- استراتيجية التسهيل والدعم .
- 4- استراتيجية التفاوض والاتفاق .
- 5- استراتيجية الاستقطاب .
- 6- استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني .

## 11) 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 والانسانية والفنية .
- 4- اشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه .
- 5- شرح وتوضيح دوافع التغيير واسبابه بالنسبة للافراد العاملين .
- 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية العائدة على العاملين جراء عملية التغيير .
- 7- عدم اغفال التنظيمات الغير رسمية لتأثيرها على سلوك الافراد .
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
- 10- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير .

## 12) خصائص قيادة التغيير

- 1- القدرة على تحديد الاهداف والسياسات .
- 2- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية .

- 3- القدرة على احداث التغيير .
- 4- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة .
- 5- القدرة على الحركة والابتكار .
- 6- القدرة على التنظيم والابداع والتفويض .
- 7- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية .
- 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي .

### 13) علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة 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 موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية .

✓ من ابرز مداخل التغيير الثقافي ( ادارة الجودة الشاملة ، واعادة الهندسة).

تم بحمد الله كتابة ملخص ( ادارة التغيير – للدكتور/جهد عفانه – الترم الأول 1441 ) اتمنى التوفيق للجميع

اختكم / حنان