

## إضافات جديدة من دكتور جهاد لمادة التغيير

### ...المحاضرة الأولى...

#### المقدمة :

يعتبر التغيير سمة بارزة من سمات العصر الحاضر، كما ويعتبر من القضايا المهمة الملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة وما تزخر به من تغيرات حادة ومتسارعة.

التعامل مع التغيير ليس أمراً كمالياً، بل أصبح أمراً حتمياً على منظمات الأعمال في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي. ولكون المنظمة نظام مفتوح يفرض عليها التعامل مع البيئة المحيطة بها حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، لذا فإنه من الطبيعي على مديري المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار من خلال تبني منهج إدارة التغيير.

#### مفهوم التغيير :

كما وعرفه نايولز **Naiolls** بأنه: فكرة أو ممارسة أو تطبيق يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف مرغوبة أساسية مخططة ومدروسة. ويرى المغربي أن التغيير هو: عبارة عن التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل. وعرف العميان التغيير بأنه: تغيير موجه مقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

## مفهوم التغيير التنظيمي :

**التغيير التنظيمي** هو: ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية.

## مفهوم إدارة التغيير :

التخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى المنظمة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه.

## أهداف التغيير التنظيمي :

1. إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.

2. تطوير أنماط السلوك.

## ...المحاضرة الثانية ...

### أسباب التغيير في المنظمة :

4. الأسباب القانونية و التنافسية

## ... المحاضرة الثالثة ...

### د / التغيير التحويلي :

الوضع السابق >>> الوضع التحويلي >>> الوضع الجديد

### التغيير حسب السرعة :

التغيير البطيء / التدريجي ( تم إضافة فقط كلمة " البطيء " )

### عناصر التغيير :

6- المؤيد للتغيير : الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها

... المحاضرة الرابعة ...

العناصر المساعدة على التغيير :

6- التعامل مع قضايا حقيقية

7- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال

ملاحظة : مداخل التغيير محذوفة من المحتوى الجديد

... المحاضرة الخامسة ...

أولا : قوى التغيير الداخلية :

وتتمثل القوى الداخلية الدافعة لتغيير في المنظمات بما يلي : ...

ثانيا : قوى التغيير الخارجية :

وتتمثل القوى الخارجية الدافعة للتغيير في المنظمات بما يلي : ...



## ... المحاضرة السادسة ...

### المرحلة الرابعة : تنظيم التغيير و تحديد معوقاتهما :

ينبغي أن تكون خطة التغيير متماسكة و مترابطة و تؤدي إلى تحقيق الهدف  
تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خط التغيير التنظيمي على القواعد

### الأساسية التالية :

\* شرح أسباب التغيير و فوائده للأفراد في المنظمة

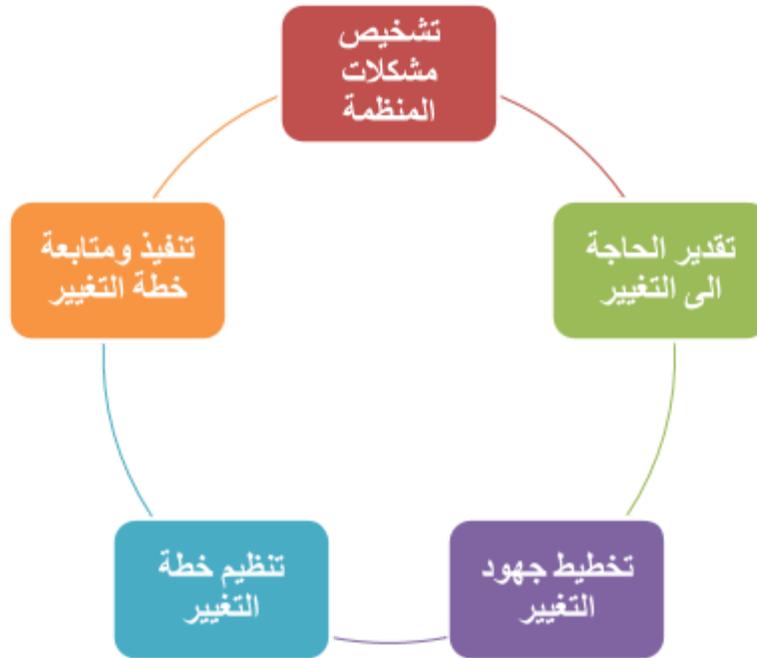
\* المشاركة و التنسيق لأصحاب المصلحة

\* الاتصال الفعال بين كافة المعنيين بالتغيير

\* التدريب و تنمية المهارات

### المرحلة الخامسة : تنفيذ و متابعة خطة التغيير :

كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة



## ... المحاضرة الثامنة ...

### استراتيجيات التغيير :

ملاحظة : تم حذف " تكون هذه الاستراتيجية ( القوة النسبية ) " من قبل الدكتور

## ... المحاضرة التاسعة ...

### مقاومة التغيير :

ملاحظة : تم حذف " ثانيا : السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير " من قبل  
الدكتور

سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير إلى حصر التبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير , وقد قد جيمس أوتول أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير ,  
ومنها :

ذكر الدكتور 8 أسباب منها فقط " حذف الباقي "

بلا دليل - الاكتفاء - الخوف - عدم النضج - ضعف الثقة بالنفس - المصلحة الآتية -  
التفكير الضيق - قصر النظر

## ... المحاضرة الحادية عشر ...

يرى سانبورن sanborn مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير , من أبرزها :

1. البداية الخاطئة , وعدم توافر الالتزام الكافي
2. التركيز على النتائج وإهمال 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 كبيرا لا يمكن تحقيقه في المنظمة , أو ضئيلا لا يحظى بالاهتمام المطلوب
7. غياب المتابعة

## ... المحاضرة الثالثة عشر ...

ثانيا : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

إن تطوير الثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح , هي من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية

ملاحظة : بعد " من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة , و يوجد بعض المواضيع الاضافية , بعد ذلك اعادة الهندسة

تعتمد فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية

الثلاث التالية :

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

## أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة :

**1. ثقافة المنظمة :** ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية , وفي طريقة أداء 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 (المفطح) الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة , والذي يوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى

**3. العمليات :** لابد من إعادة تصميم العمليات عبر إجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل والرقابة , وتصميم العمليات , وترتيب الوظائف , وتفويض الصلاحيات , ونظم المكافآت , ونظم دعم الإدارة بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

**4. أسلوب الإدارة :** ينبغي اتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة , وأن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة , وزيادة مساحة الاستقلالية , والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات , وتشجيع اندماج العاملين فضلا عن التركيز على زيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين , وتعزيز العمل الجماعي

مع تمنياتنا بالتوفيق والنجاح

إضافة : نوف

تنسيق وكتابة: أفنان