

مفهوم التغيير أي غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه

يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية

Frensh التغيير ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة

Bennis التغيير الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكـل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة

التغيير التنظيمي ١- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ٢- وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ٣- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة

Recardo إدارة التغيير تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية

Tushman أن إدارة التغيير الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية

إدارة التغيير سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور

جوبسون إدارة التغيير الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد

مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة

بنيس bennis إدارة التغيير عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية

لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات

ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة

وتنسيق مدروس ، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير

أهداف التغيير

١-زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة ٢- زيادة درجة التعاون بين

وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب ٤- تشجيع الأفراد

على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي ٥- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل

يخدم المنظمة ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة

٧- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية ٨- تزويد المنظمة

بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

خصائص التغيير

١- التغيير امر حتمي لا مفر منه ٢- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو

وضع مستهدف

٢- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونة ٤- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي

يؤثر على كامل أجزاء المنظمة

ثورة المعرفة والمعلومات على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات

التعلم الذاتي والمستمر

ثورة الاقتصاد تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات

الدول المختلفة

الثورة التكنولوجية التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات

ثورة العولمة أدت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة

بكل التحولات

الثورة البيئية المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية

البيئة في الحد من التلوث

أسباب التغيير في المنظمة

الأسباب العامة للتغيير بالبيئة الخارجية في المنظمة ١-اقتصادية ٢ -التكنولوجيا ٣- الاجتماعية

الأسباب الخاصة للتغيير بالبيئة الخارجية في المنظمة

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.

٢. الطموح بالوصول الى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

٣. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات

جديدة.

٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.

٥. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.

٦. الوصول الى الأسواق العالمية وتخطي الحدود.

٧. زيادة قيمة المنظمة في السوق.

٨. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء والإنتاج

أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفعه نحوه وهي

الأزمة : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير **الرؤية :** ممثلة في الصورة الواضحة

للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير

الفرصة : ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعا أفضل **التهديد :**

سيؤثر سلبا ع المنظمة لتجنب التهديدات المختلفة

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

١. انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة. ٢ -انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.

٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات. ٤-كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.

٥-كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي. ٦-كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية

٧-التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة. ٨-المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.

٩-الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين. ١٠-الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية

أهمية التغيير

١. **أهمية التغيير للموظفين :** الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف.

٢. **اهمية التغيير بالنسبة للعملاء :** جودة السلع و الخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر

٣-**اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات :** تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب

مبدأ السلطة من جانب واحد

يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية (المرسوم والقرار- الاحلال او التبدل- تبدل علاقات العمل الهيكل التنظيمي)

مبدأ مشاركة المرؤوسين

مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير (القرارات الجماعية- حل المشاكل بطريقة جماعية)

مبدأ التفويض

تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل (المناقشة الجماعية للحالة- التدريب الجماعي)

خصائص إدارة التغيير

الاستهدافية حركة تفاعل زكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى

الواقعية يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها موارد وظروفها التي تمر بها.

التوافقية يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفعالية تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة

والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها

المشاركة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والمشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير

وتتفاعل مع قادة التغيير

الشرعية يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد

الإصلاح أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات

في المنظمة

الرشادة يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة

التغيير اكبر من العائد المتوقع

القدرة على التطوير والابتكار إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل

نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا

تتوافق وتتكيف معها

أنواع التغيير الرئيسية

١- التغيير الاستراتيجي *Kotter Nadler* يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة،

ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة

والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين يحدث عوامل البيئة الخارجية والموارد

الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة يتطلب تحليلا لكل العوامل الداخلية

والخارجية بالمنظمة

٢- التغيير الوظيفي يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية

٣- التغيير التطويري ابسط أنواع التغيير في المنظمات ، وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم (لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب) يهدف مساندة الظروف تحسين عمليات التشغيل تحفيز الموظفين على المشاركة

٤- التغيير التحويلي يعد من اعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها (إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة- تقديم منتجات أو خدمات جديدة)

أنواع التغيير الأخرى

التغيير حسب التخطيط التغيير المخطط : هو الإجراء الإداري الهادف الى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة التغيير غير المخطط أو العشوائي هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط يسفر عنه نتائج غير محسوبة

التغيير حسب الشمولية التغيير الشامل التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير مثل الآلات التسويق وتدريب العاملين

التغيير حسب مصدر القوة الدافعة التغيير الداخلي أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التغيير الخارجي هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة

التغيير حسب الحالة التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات

والتجهيزات

التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

التغيير حسب مستويات التغيير (المنظمة- اسلوب العمل- العلاقات الشخصية- التفاعل بين الموظف

والوظيفة)

التغيير حسب السرعة (السرعة- التدريجي)

عناصر التغيير

الموضوع الذي يتناوله التغيير المغير الذي يطالب بعملية التغيير ويبدء فيه ويقوده المحايد الذي

لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير

المقاوم الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها مقاومة المقاومة الممارسات التي يقوم

بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

أنماط الطرف المغير

١- **المغير المتأمل** الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع

الآخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير

٢- **المغير العقلاني** يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل

أراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء

٣- **المغير المنفذ** يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل

الأشياء

٤- **المغير المادي** عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق

التجربة والخطأ

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية

التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / احدات وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار / التدريب / تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	احدات انشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

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 ١- تحديد الهدف من التغيير. ٢- التجديد المستمر للتنظيم. ٣- الاهتمام بالبعد الانساني.

٤- استخدام مفهوم النظم. ٥- تبني استراتيجيات التطوير. ٦- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة

- اسس التغيير الايجابي** ١- ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد. ٢- ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة. ٣- ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم. ٤- ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم. ٥- ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات. ٦- ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

- ١- عدم قبول الوضع الحالي. ٢- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي. ٣- العمل على إحياء المنظمة. ٤- الصحة واليقظة والتنبيه. ٥- التقدم نحو التغيير.

القوى الدافعة للتغيير (الداخلية)

- ١- وعي وإدراك المديرين للتغيير ٢- زيادة طموحات وحاجات الافراد ٣- نمو المنظمة وتطورها ٤- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة ٥- الرغبة في تكامل المنظمة ٦- التغيير في الادارة العليا

وجود مؤشرات عل مشاكل داخلية بالمنظمة

- ١- انخفاض الإنتاجية ٢ - انخفاض اداء الموظفين ٣ - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية ٤ - تسيب العاملين

قوى التغيير الخارجية

- ١- التغيير في ظروف السوق ٢- إزدياد حدة المنافسة ٣- التطور التكنولوجي ٤- القيم الحديثة في الإدارة

القيم الحديثة في الإدارة

- ١- ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ ٢- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية ٣- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل ٤- الانتاج في اقل وقت ٥- التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير ٦- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ٧- الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير ٨- تشجيع الابتكار والابداع ٩- استثمار نظم المعلومات والاتصال ١٠- الاهتمام بالطاقات البشرية ١١- الاهتمام بالقيادة التحويلية

البيئة	طبيعة التغييرات
	١. تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل.

١. تغيير اذواق العملاء

٢. نمو الاعمال

٣. تغير الاسعار

١. تطور وسائل الانتاج

٢. انفجار المعلومات

١. تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

قوى خارجية (العملاء - البيئة العامة - المنافسون - التكنولوجيا) **قوى داخلية** (الإفراد- العمليات

- الأنظمة- الهيكلية)

مراحل عملية التغيير

الأولى تشخيص مشكلات المنظمة تعاني المنظمة من مشكلة تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص

التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير

الثانية تحديد الحاجة إلى التغيير يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة

المؤشرات (وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع

في السوق- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب) يتم التعرف على مصادر التغيير

المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية

الثالثة تخطيط جهود التغيير

يتم وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه (دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة- قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة- قابلة للقياس كميا ونوعيا- مرتبطة بفترة زمنية محددة) يتم اختيار إستراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية

الرابعة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

١- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ٢- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته ٣- تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير ٤- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

الخامسة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

١- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا ٢- تتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعة للتغيير ٣- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ إستراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة

نموذج كوتر KOTTER من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي

١- إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير

على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين

٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولى قيادة مهام التغيير وتوجيهه اهم سمات ذلك التحالف (إشراك افراد منسجمين فيما بينهم - توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف - الاشتراك في الهدف من التغيير)

٣- تطوير رؤية واستراتيجية

عتبر الرؤية مهمة (توضح الرؤية الاتجاه والطريق - الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات - الرؤية تساعد على التنسيق)

٤- توصيل رؤية التغيير على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع ، ولتفادي الفشل (استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكل صراحة- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير - ضرب المثال والقذوة من طرف القائد)

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل

يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، ولإشراك كافة الافراد في عملية التغيير (الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية - إتاحة التدريب الكافي للأفرادٍ للتخلص من عاداتهم القديمة - الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين - فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الافراد)

٦- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين (ان يلمس الموظفون تلك المكاسب- تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد - ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذة)

يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال (توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع- التقليل من مقاومة التغيير - تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال)

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير

تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير

٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة (ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير - الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة - ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة)

نموذج لوين LOWIN حسب لوين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن

مرحلة اذابة الجليد يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد

مرحلة ادارة التغيير في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة

يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة

مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية

كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي

١- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة ٢- استشارة خبير تطوير تنظيمي ٣- جمع المعلومات

بواسطة الخبير وتشخيصها

٤- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص ٥- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها ٦- احداث التغيير

المتفق عليه ٧- تقويم النتائج

نموذج افانوفيتش IVANCEVICH

١- قوى التغيير ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير ٣- تشخيص المشكلة ٤- تطوير استراتيجيات بديلة

للتغيير ٥- تقرير المحددات المقيدات

٦- اختيار الإستراتيجية المناسبة ٧- التغلب على مقاومة التغيير ٨- التنفيذ والتقويم

استراتيجيات التغيير

إستراتيجية القوة القسرية

استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة التغلب على كافة

اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم (١- استعمال القوة بشكل

مباشر المحفزات او التهديدات ٢- المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد

وحجبها عند الضرورة) هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد

لا نها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير

إستراتيجية العقلانية الميدانية

العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها

التغيير بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات

العلمية

إستراتيجية التثقيف والتوعية

الحاجز الرئيسي امام التغيير عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين يعتقد الافراد يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم يحاول قائد التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير

استراتيجيات التغيير المتدرج

الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتتمه الظروف الطارئة بعوامل عديد منها
(١- مهارات وقدرات العاملين ٢- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر ٣- ثقافة المنظمة)

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق درجة المقاومة والتغيير منخفضة

(١- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير ٢- قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الأطراف المشاركة واهدافها ٣- تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية)

استراتيجية المشاركة المركزة

درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومة منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة

استراتيجية الإقناع

درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبول من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة

إستراتيجية الإِجبار درجة المقاومة والتغيير عالية

تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا

إستراتيجية التغيير البنيوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم

إستراتيجية البراعة القيادية

لا تكون المنظمة في ازمة **ومقاومة التغيير منخفضة** تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب

إستراتيجية الإقناع

تكون المنظمة في ازمة **ومقاومة التغيير منخفضة** القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل

إستراتيجية الإلزام

لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود **مقومة مرتفعة** التغيير **يوصي بإتباع أسلوب الإِجبار** بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق

الإستراتيجية الديكتاتورية

تكون **مقاومة التغيير قوية** وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية

العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، 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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

السلوك الدفاعي العنفي الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء ، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل

السلوك الدفاعي الضمني او المستتر ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب

الاستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

ردود الأفعال على التغيير

الصدمة شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف **عدم التصديق** الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير

الذنب شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث **الاسقاط** قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث

التبرير قيام الفرد بوضع اسباب التغيير **التكامل** قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

القبول خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

أسباب لمقاومة التغيير

- ١- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة ٢- توقع الخسارة ٣- التخوفات الاقتصادية ٤- القلق الاجتماعي ٥- الخوف

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- ١- فرض التغيير على الافراد والجماعات ٢- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير ٣- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

إستراتيجية التعليم والاتصال

- ١- تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته ٢- كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير
- ٣- اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ٤- من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- ٥- من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

إستراتيجية المشاركة والاندماج

- ١- تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ٢- تستخدم عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة ٣- إيجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ٤- سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا

إستراتيجية التسهيل والدعم

- ١- تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم ٢- أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير

- ٣- سلبياتها أنها تتطلب وقت اطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

- ١- وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- ٢- **إيجابياتها** إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير **٣- سلبياتها** انها قد تكون مرتفعة التكلفة

إستراتيجية الاستقطاب

استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصارفته على عملية التغيير.

- إيجابياتها** انها سريعة وغير مكلفة **سلبياتها** انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال

إستراتيجية الإجبار الظاهر او الضمني

- ١- يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم **٢- تستخدم في حالة سرعة التغيير، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة** **٣- إيجابياتها** انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة **سلبياتها** انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء

الخطوات العملية 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- صبح خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.**
- ٧ -التأكيد من مشاركة غالبية العاملين. **٨-- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.** **٩-- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.** **١٠-- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم**

عوامل نجاح التغيير الفعال

- ١- ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية ٢- تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب
- ٣- ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل ٤- توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- ٥- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم ٦- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير ٧- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير ٨- التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- ١- دعم وتأييد القادة الاداريين ٢- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ٣- وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات ٤- إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط ٥- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه للأفراد ٦- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة ٧- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ١٠- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير

تهيئة المناخ الصحي للتغيير

(الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الاتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين)

معوقات التغيير

المعوقات التنظيمية تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية
المعوقات الفردية (السلوكية) قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية لدى الموظفين
ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة

المعوقات الفنية المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة

المعوقات الاقتصادية من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

أدوات إدارة التغيير في التأثير على الافراد

القيادة الإدارية تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي **الاتصالات** تدفق

المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد

التحفيز الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم **المشاركة** مساهمة الأفراد في

اتخاذ قرار التغيير

الإدارة بالأهداف مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين **فرق العمل** والاعتماد

على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

خصائص قيادة التغيير

١- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات ٢- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية ٣- القدرة

على احداث التغيير ٤- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة ٥- القدرة على الحركة والابتكار ٦-

القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض ٧- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية ٨- القدرة على المتابعة

والتقييم الذاتي

مبادئ قيادة التغيير

١- الهدف الأخلاقي ٢- فهم عملية التغيير ٣- بناء العلاقات ٤- إنشاء المعرفة ومشاركتها ٥- إنشاء

التماسك

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

الثقافة التنظيمية مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة ، مجموعة

المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة

اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة

- ١- بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة ٢- القيادة الإدارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة ٣- تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات

علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- ١- تتأثر بما تشمله من قيم وسلوك ٢- وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير
- ٣- يهدف تحقيق تكيف المنظمة التغيير الخارجي

آليات التغيير الثقافي في المنظمة

- ١- التعليم والتكوين ٢- اللغة والاتصال ٣- المناهج ٤- التوقع المعياري

مداخل التغيير الثقافي

- ١- إدارة الجودة الشاملة من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (١- دعم الادارة العليا ٢- التركيز على العميل ٣- التعاون وروح الفريق ٤- ممارسة النمط القيادي المناسب ٥- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة ٦- فعالية نظام الاتصالات)
- إعادة الهندسة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل (تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين- تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق)

مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية

- ١- التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة ٢- توظيف تكنولوجيا المعلومات ٣- إعادة تصميم العمليات