

أهم النقاط لمقرر إدارة التغيير و التطوير - المستوى السابع

مفهوم التغيير :

- * 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 محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- * عرف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- * عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق .

مفهوم التغيير التنظيمي :

- * التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- * التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

مفهوم إدارة التغيير :

- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

حتمية التغيير :

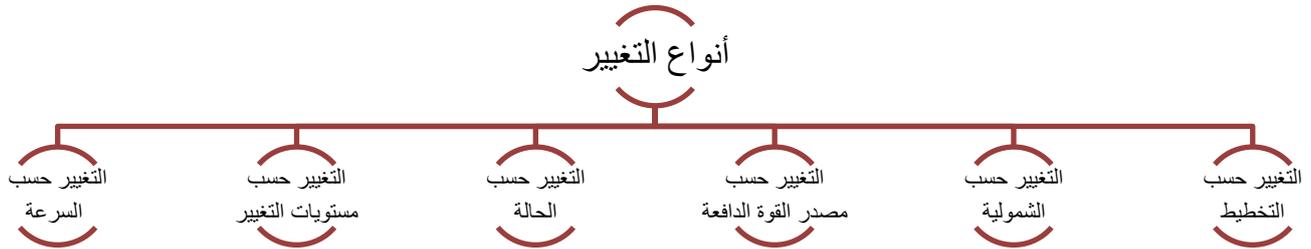
- تفرض الثورات المترامنة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن اهم تلك الثورات ما يلي:
- ١- ثورة المعرفة والمعلومات :التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً.
- ٢- ثورة الاقتصاد :والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- ٣- الثورة التكنولوجية :التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- ٤- ثورة العولمة :التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- ٥- الثورة البيئية :المتثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

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 الموضوعية.
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

في المرحلة الانتقالية في التغيير التحويلي :

- كلما قل زمن المرحلة التحويلية وصلنا الى التغيير الأمثل .
- كلما زاد زمن المرحلة التحويلية كلما ضعف التغيير وفشل .



أنماط الطرف المتغير :

- ١- المتغير المتأمل: الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.
 - ٢- المتغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء.
 - ٣- المتغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.
 - ٤- المتغير المادي: عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.
- القوى الدافعة للتغيير : هي وسائل تضغط على صانع القرار ليمارس عملية التغيير بأسرع وقت .

قوى التغيير الخارجية :

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها.

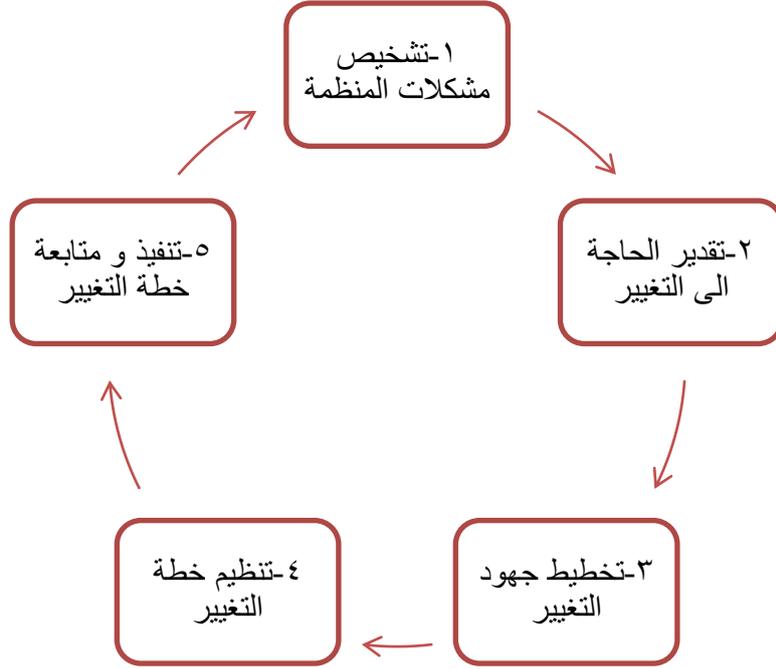
- ❖ **التغيير في ظروف السوق :** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير اساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
- ❖ **ازدياد حدة المنافسة :** لقد اصبح التنافس قائما على اسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام قنوات اخرى للتوزيع او انتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين، مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- ❖ **التطور التكنولوجي :** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي الى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية.
- ❖ **القيم الحديثة في الادارة :** من اهم تلك القيم والمعايير:

- ✓ ارضاء العميل اولا وثانيا وابدا.
- ✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- ✓ الانتاج في اقل وقت.
- ✓ التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- ✓ الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
- ✓ تشجيع الابتكار والابداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الاهتمام بالقيادة التحويلية.

التغيير	تغيير الاشياء بشكل طبيعي .	التغيير	التغيير الحاصل بإرادة المنظمة .
التطور	يكون أحيانا خارج عن السيطرة . "مثل : التطور العمراني - عدد السكان "	التطوير	يحصل على مستوى الدولة بشكل ممنهج و وفق خطط طويلة المدى .

يطلق على التغيير " مشروع " لأنه يتم على مراحل .

إدارة التغيير	الجهة المشرفة على التغيير كمشروع .
نظام التغيير	المدخلات و المخرجات والعمليات التغييرية .



نماذج إدارة التغيير مهمة جداً

يجب معرفة كل نموذج باسم العالم و مزاياه و عيوبه

" المحاضرة الثانية "

التطوير التنظيمي :

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة .

التطوير التنظيمي السليم يحقق ٥ منافع رئيسية :

١- ارتفاع مستوى الانتاجية .

٢- رفع الكفاءة .

٣- الجودة .

٤- تخفيض التكاليف .

٥- رفع الارباح .

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

❖ **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي** : هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيمي وإلا ستموت و تتلاشى.

❖ **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي**: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي " و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

❖ **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي** : يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

✓ **منظمات البقاء** : و هي التي تبني برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

✓ **منظمات الفناء** : و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها .

❖ **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي** : يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

أهم النقاط لمقرر إدارة التغيير و التطوير - المستوى السابع

من الذي يقوم بالتغيير داخل المنظمة ؟

- المدير "أو الادارة العليا" ، هم من يتخذ قرار التغيير و تحمل مسؤوليته .
- الهيكل التنظيمي من أدنى الهرم إلى أعلاه هم صنّاع التغيير ، الجميع يشارك في عملية التغيير و التطوير .

مقارنة بين بدائل سلطة التغيير التطوير التنظيمي داخل المنظمة

مستوى الابداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم
						من يقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	مرتفعة	محمّل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الادارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفضة أو متوسطة	متوسطة	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محمّل أن تكون مرتفعة	منخفضة او متوسطة	متوسط	التفويض

خصائص إدارة التغيير في منظمات الاعمال :

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجمالها في عشرة نقاط:

- ❖ **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
- ❖ **المشاركة:** لتكون ادارة التغيير بيئة امنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- ❖ **الواقعية:** إنّ المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.
- ❖ **القدرة والفاعلية:** ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- ❖ **الغائية:** إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع و مقصود بعيد عن العيشية يهدف الى:
 - ✓ اقتناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
 - ✓ إنّ قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الاداريّ.
- ❖ **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير . كما أنّها تتبني المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- ❖ **الاصلاح:** إنّ من مهام عملية التغيير الاصلاح :أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها و السعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.
- ❖ **الرّشادة أو المسؤولية:** و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرار أو تصرّف . أيّ أنّ التغيير يجب أن يُوقّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.
- ❖ **الإبداع:** إنّ خاصية الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظّمات المعاصرة التي تتبني منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المغربي للموظفين.
- ❖ **امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث:** كثيرًا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندّر بزوالها، حيث تصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كلّ طرف على إزالة الآخر و هنا يجب على السّلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجتّب المنظمة الصّدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنّها تُمسك بمُجريات الأحداث وتوجهها حفاظًا على المنظمة ومكاسبها.

أهم النقاط لمقرر إدارة التغيير و التطوير - المستوى السابع

عوامل نجاح التغيير الفعال :

- ✓ ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية .
- ✓ تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب .
- ✓ أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل .
- ✓ توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير .
- ✓ وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي وتقديم المعلومات المساندة لهم .
- ✓ التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير .
- ✓ جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير .
- ✓ التركيز على الافراد المتحانسين مع التغيير .

معوقات التغيير :

- ❖ **المعوقات التنظيمية** : مثل تقادم السياسات الادارية ، وسوء وسائل الاتصال ، وضعف الاجراءات الرقابية .
- ❖ **المعوقات الفردية "السلوكية"** : التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة .
- ❖ **المعوقات الفنية** : المرتبطة بالعوامل التقنية و الإمكانيات و الموارد المتاحة .
- ❖ **المعوقات الاقتصادية** : من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير .

أدوات إدارة التغيير في التأثير على الافراد

٦- فرق العمل	٥- الادارة بالاهداف	٤- المشاركة	٣- التحفيز	٢- الاتصالات	١- القيادة الادارية
• بعد أداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً ، و الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير .	• تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرؤسين ، و العمل على انجازها خلال فترة محددة .	• تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير .	• تقدم الادارة الحوافز المادية و المعنوية للافراد لحثهم على اداء اعمالهم ، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد و بين الحوافز المقدمة .	• تعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد وتوجيه العلاقات و التفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك ، وانشاء التفاهم و الاقتناع بالاهداف المشتركة .	• تعد القيادة اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير .

خصائص قيادة التغيير :

١- القدرة على تحديد الاهداف و السياسات:	٢- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية :	٣- القدرة على إحداث التغيير :	٤- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة :
أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير .	من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات ، و الابتعاد عن العشوائية .	أي ضرورة توفر القدرة و الرغبة على إحداث التغيير لدى القيادة.	يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع المتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية ، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الازمات .
٥- القدرة على الحركة و الابتكار :	٦- القدرة على التنظيم و الابداع و التفويض :	٧- القدرة على التنفيذ بكفاءة و فعالية :	٨- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي :
أي يجب توافر المهارات و القدرات و الدافعية و الابتكار لدى الافراد القائمين على العمل اثناء تنفيذ التغيير .	يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة و فلسفة الادارة العليا ، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة بالإضافة الى تفويض الصلاحيات .	يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير .	أي توافر انظمة تقييم مؤسسية و فردية .

مفهوم مقاومة التغيير :

- ✓ امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى الاوضاع القديمة القائمة .
- ✓ قد تأخذ المقاومة شكلاً آخر ، كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير .
- ✓ قد تكون المقاومة ايجابية ، عندما يكون التغيير المقترح سلبياً .. أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة .
- ✓ تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ، و مردودها على الافراد و المنظمة كبير مقارنةً بتكاليفها .

ردود الافعال 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 آخر على التغيير الذي حدث .
التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب للتغيير الذي حدث .
التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام .
القبول	خضوع و تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير .

أهم النقاط لمقرر إدارة التغيير و التطوير - المستوى السابع

مستويات رتشاردسون لمقاومة التغيير :

المستوى الأول : مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول مايجري ، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة و الارتباك ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات او يقاومونها .

المستوى الثاني : المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الاول ، وهي تظهر عند افراد لديهم خبرات وتجارب واغراض خاصة بهم .

المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً ، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين . ممثله بإنعدام عميق وراسخ للثقة .

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير هي استراتيجيات بعيدة المدى .

معوقات التغيير :

١-عدم التأكد "الخوف من النتائج وعدم الرغبة في التغيير"	٢-فقدان بعض المزايا او المنافع.	٣-فقدان قوة المكانة الوظيفية.
٤-تهديد الامن الوظيفي .	٥-تفكيك الروابط الاجتماعية.	٦-الالتزام بمبادئ ومعايير العمل .

أيضاً هناك معوقات "بشرية - تنظيمية - فنية - اجتماعية - اقتصادية بيئية -درجة الثقة من قيادي التغيير في المؤسسة - الثقافة الفردية"

أبرز ملامح قيادة التغيير :

- ✓ القيادة بالغايات و الاهداف .
- ✓ القيادة بالتمكين .
- ✓ القيادة كقوة دافعه للإنجاز .
- ✓ القيادة بنشر السلطة وتفويضها .
- ✓ القيادة بالرقابة النوعية .
- ✓ القيادة بالتحويل و التطوير .
- ✓ القيادة بالبساطة و الوضوح .
- ✓ القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة .
- ✓ القيادة بالتفكير المتعمق المركب .

استراتيجيات التغيير "مهم الهدف من كل استراتيجية":

إستراتيجيات التغيير :

- استراتيجية القوة القسرية " وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب و الوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية ، يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بأسلوبين هما : استعمال القوة بشكل مباشر - اللجوء الى المناورة السياسية . تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، و غير فعالة في المدى البعيد .. لانها تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير "
- استراتيجية العقلانية الميدانية "تفترض هذه الاستراتيجية بان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر الى التعليم و البحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير ، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات و البحوث والدراسات العلمية "
- استراتيجية التثقيف و التوعية " تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدام المنطق و الحجج و الادلة والبراهين خاصةً عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم وبالتالي يقاومونه ولايقبلون به . - ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على مقاومه عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد و مواقفهم تجاه قضايا التغيير "

إستراتيجيات التغيير المتدرج :

- تتأثر هذه الاستراتيجية بعدة عوامل منها " مهارات وقدرات العاملين - رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر - ثقافة المنظمة "
- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق " التعاون و المشاركة بين الافراد و المنظمة وتحديد قيم و اهداف و فرضيات التغيير "
- استراتيجية المشاركة المركزة " تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين ويكتفي باشارك اهم الافراد فقط مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة "
- استراتيجية الاقتناع "تستخدم عندما تكون درجة المقاومه عالية ودرجة الالحاح منخفضة ، من خلال اقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة "
- استراتيجية الاجبار "تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومه عالية للتغيير ، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او انها تاخذ وقتاً طويلاً "

إستراتيجيات التغيير البنوي :

- استراتيجية البراعة الادارية "تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة ، وتكون مقاومة التغيير منخفضة ، يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط و التوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب"
- استراتيجية الاقتناع "تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لذلك وتكون مقاومة التغيير منخفضة ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمه ، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل"
- استراتيجية الالزام "تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير ، حيث يوصى باستخدام 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"
- الاستراتيجية الدكتاتورية "يكون هذا الاسلوب الانسب لإحداث التغيير و انفاذ المنظمة عندما تكون مقاومة التخفيض قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية ، استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين"

تعريف الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من الاعتقادات و القيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة .
وهي ايضاً مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات ، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة .

اهم العوامل التي تؤثر في ثقافة المنظمة :

- 1- بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة .
- 2- القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة .
- 3- تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات .

آليات التغيير الثقافي :

• تسعى المنظمة من خلال التدريب و التكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات و معارف الافراد بما يتلائم مع التغييرات الحاصلة في محيطها .

التعليم و التكوين

• يعتبر الاتصال احد الاليات الفعاله لاحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير و تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
• تعتبر اللغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة
• يؤدي التغيير الى ادخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة ، مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية .

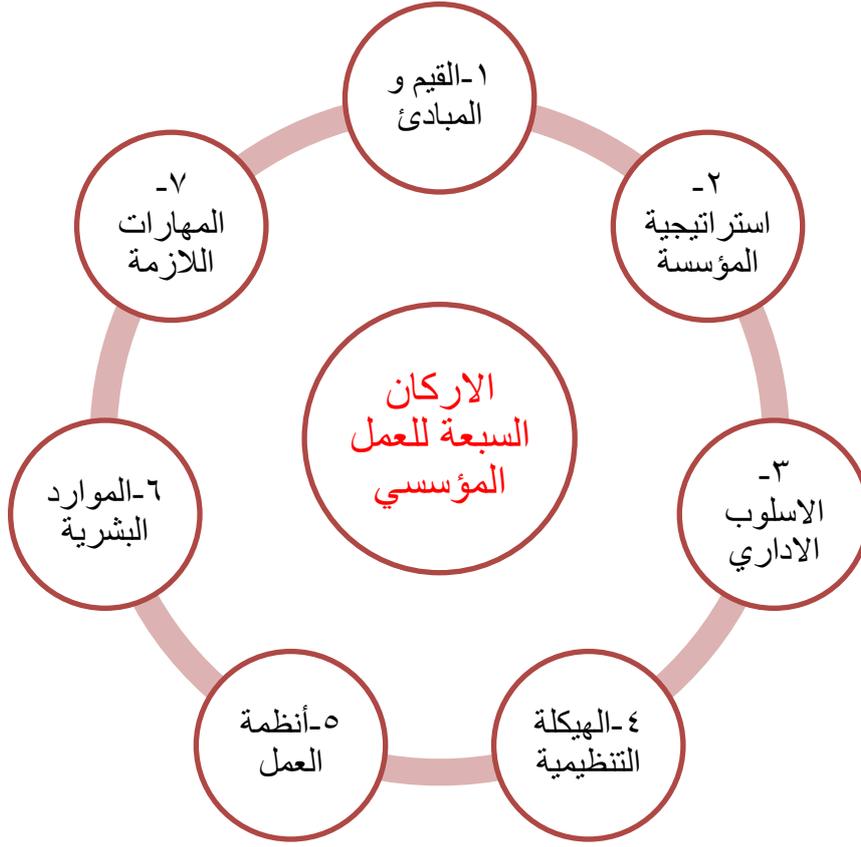
اللغة و الاتصال

• التي تخص التعديلات و التغييرات الحاصلة بالمنظمة .
• تويوتا ، اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد .
• شركة EXROXH ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعيه .

المناهج

• المنظمات الناجحه هي تلك المنظمات التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ و امتلاك رؤية مستقبلية .

التوقع المعياري



الموارد البشرية	عنصر الانتاج الاساسي و المهم ، وتضم كافة العاملين في المؤسسة .
ادارة الموارد البشرية	توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وتشمل الاستقطاب و الاختيار و التعيين .
تنمية الموارد البشرية	إعداد و تهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الانتاجية .

نظرية كايزن المحاضرة رقم ١٤

مهمة جداً

مصطلحات :

التدخل الداخلي	الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم و تطويره .
التدخل الخارجي	الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم او اعادة التنظيم و تطويره .
تحليل الادوار	اسلوب تدريب لحل المشكلات و الصراعات بين الافراد من خلال حلقات عمل تجمع بين الافراد ذوي الاتجاهات المختلفة وحضور مدرب ، حيث يُطلب من الحاضرين كتابة مريثاتهم و توقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها .
بناء المجموعات	أسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي ، يجمع في المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع "سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها" ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء و المصارحة وذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة .
التغيير المنظومي	احداث تغيير في كل جوانب التنظيم في وقت واحد .
المدخل المنظومي	هو المدخل الذي يتم العبور منه من الفكر الخطي الى الفكر المنظومي الذي يؤدي للتعامل الايجابي مع منظومات الانشطة المختلفة و مكوناتها و دراسة مدى تأثيرها على الافراد و المجتمعات و الدول .
قابلية التغيير	هي قابلية إحداث تغيير بناء "غير هادم" و ناجح .
المنظومية في ادارة التغيير	انه يجب ان يكون التغيير شاملاً لكافة الجوانب و المحددات .
الخطية في ادارة التغيير	هي التغيير في بعض الجوانب او المحددات ، وبذلك لا يكون فعالاً بالدرجة الكافية .
الاستراتيجية	رزمة من الخطط و القرارات الفعالة .
استراتيجية التغيير	تبنى تصور ذو ابعاد عميقة و اختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن "اعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل" .
التغيير الاستراتيجي	هو تصرف و فعل تنفيذي يتم على اوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الاساسي و اتجاهها النشاطي في المستقبل ، وبشكل يكاد يكون كلياً و جذرياً .
ادارة الجودة الشاملة	نظام اداري قادر على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة .
اعادة الهندسة	التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء و الموظفين .
مفهوم القيم	القدر و المنزلة .
تعريف القيم	مجموعة احكام ومعايير و اتجاهات مركزية ، نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب .
قياس ثقافة المؤسسة	نسق من المعتقدات و القيم و المثل العليا و المبادئ و الاخلاق التي يشترك فيها اعضاء المؤسسة الواحدة .
اسلوب الادارة	هو توجيه العملية الادارية داخل المؤسسة و ممارسة السلطة .
هيكل التنظيم الاداري	عملية التصميم الاساسي لعلاقات العمل ، تحديد و ترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة ، و هو اسلوب توزيع المسؤوليات بشكل هرمي وفقاً للتخصصات .
مفهوم انظمة العمل	مجموعة السياسات و القواعد و الاساليب و الاجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة .
الصلاحيات في المؤسسة	ترتبط مباشرة بالوظائف وتُمارس من قبل الاشخاص المعنيين رسمياً فقط ، ولا يجوز استخدام الصلاحية لأغراض شخصية ، يتم اثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع و الاسم الكامل ، وفي حال غياب المخول بالصلاحيات تعود للمسئول الاعلى مباشرة .
المهارات	هي التنمية البشرية بتحويل مواصفات الفرد و مهاراته الفعلية الى المواصفات و المهارات المطلوبة و المحققة لأهداف المؤسسة .

هذا الملف لا يكفي عن دراسة المقرر كاملاً

وإنما وضع للمساعدة و التيسير وايضاح بعض النقاط الهامه

التي تطرق لها الدكتور في المحاضرة الاخيرة