ملاحظة : كل ما خط بالأصفر عبارة عن اسئلة وردت بالاختبارات السابقة

## المحاضره الأولى / ماهية التغيير وإدارة التغيير

### ❐ مفهوم التغيير تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمه إلى واقع آخر منشود مرغوب : سؤال الاختبار

- غيّر الشئ أي بدّله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه
- يعرّف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمه إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فتره زمنيه محدده بأساليب وطرق معروفه لتحقيق أهداف معينه
- عرّف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمه على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال اداره مشتركه متعاونه وفعاله لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- عرّف Bennis التغيير بأنه الإستجابه للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه تثقيفيه هادفه لتغيير المعتقدات والقيم والهكيل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمه للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

### ❐ مفهوم التغيير التنظيمي إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه تندرج ضمن :

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخليه والخارجيه
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيميه قائمه ، واستحداث أوضاع تنظيميه جديده

### ❐ مفهوم إدارة التغيير

- ✓ عرّف Recardo ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمه لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمه للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئه الخارجيه
- ✓ يرى Tushman إن ادارة التغيير تتضمن الإنتقال بالمنشأه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاليه
- ✓ *ادارة التغيير* هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمه على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- ✓ يعرّف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمه عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصيه للأفراد مع أهداف المنظمه بوضع البرامج المخططه للتغيير الشامل لكل المنظمه وعناصرها
- ✓ عرّف بنيس Bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيميه لتتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديه
- ✓ *ادارة التغيير* عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمه لفتره معينه يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحه بالمنظمات

### ❐ أهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمه على البقاء والنمو والتكيف مع البيئه المحيطه
٢. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمه من أجل إنجاز الأهداف
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
٤. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
٥. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمه
٦. بناء جو من الثقه والإنفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمه
٧. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإداره بالأهداف بدل الإداره التقليديه
٨. تزويد المنظمه بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

### ❐ خصائص التغيير ( يتميز التغيير بأنه ) جاء في الاختبار

١) التغيير أمر حتمي لا مفر منه
٢) التغيير حركه تفاؤليه حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
٣) التغيير عمليه مستمره بتخطيط أو بدونه
٤) التغيير عمليه شامله لكل المنظمه ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمه

## المحاضره الثانيه / حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

### أولاً : حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنه والتغييرات السريعه التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له ، ومن أهم تلك الثورات ما يلي : (الثوره الي فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات ) في الاختبار

التعلم الذاتي هي : أدّت ثورة العولمه الى : سؤال الاختبار

١) ثورة المعرفه والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا ٥٠% من التقنيات تصبح قديمه كل ١٨ شهرا
٢) ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه
٣) الثوره التكنولوجيه : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
٤) ثورة العولمه : التي أدّت إلى زوال الحواجز الزمنيه والمكانيه وحوّلت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصاديه والإعلاميه
٥) الثوره البيئيه : المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئه في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائيه والبريه

### ثانياً : أسباب التغيير في المنظمه

توجد العديد من الأسباب العامه للتغيير ذات الصله بالبيئه الخارجيه للمنظمه وهي : يصنّف التغير في ظروف السوق ضمن : سؤال الاختبار الجواب البيئة الخارجية

وهي ٣ : ١- الأسباب الإقتصاديه ٢- الأسباب التكنولوجيه ٣- الأسباب الإجتماعيه

١. الأسباب الإقتصاديه : العولمه الإقتصاديه ، المشكلات الإقتصاديه ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق
٢. الأسباب التكنولوجيه : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقه
٣. الأسباب الإجتماعيه : النزاعات ، الأفات الإجتماعيه

كما توجد الكثير من الأسباب الخاصه للتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

من الأسباب الخاصه للتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال : سؤال الاختبار

١) عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه والشعور بأن التغيير حقيقه لابد منها
٢) الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمه والأفراد العاملين فيها
٣) تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالميه ، والعمل على ابتكار منتجات جديده
٤) العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم
٥) الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
٦) الوصول إلى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
٧) زيادة قيمة المنظمه في السوق
٨) مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

كما يوجد أربعة أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي :

١) الأزمه : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
٢) الرؤيه : ممثله في الصوره الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير
٣) الفرصه : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبليه ويحقق وضعا أفضل
٤) التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمه ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

## ثالثاً : مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمه

١. انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
٢. انخفاض الحاله المعنويه للعاملين
٣. كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
٤. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
٥. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
٦. كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
٧. التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
٨. المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقه في الموظفين
٩. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
١٠. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

## رابعاً : أهمية التغيير

- أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقه بالنفس ، تحقيق الأهداف
- أهمية التغيير بالنسبه للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع اكبر
- أهمية التغيير بالنسبه للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعليه وبكفاءه ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه

## خامساً : مبادئ التغيير اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطه من جانب واحد أسلوب : سؤال الاختبار

**اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمه على التعامل مع التغيير بكفاءه :**

١. مبدأ السلطه من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسميه والوظيفيه التاليه :
   - أسلوب المرسوم والقرار
   - أسلوب الإحلال أو التبديل
   - أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
   -

   لتغيير المعتمد على القرارات الجماعيه يندرج ضمن : سؤال الاختبار
٢. مبدأ مشاركة المرؤوسين : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه :
   - ☒ أسلوب القرارات الجماعيه
   - ☒ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه
٣. مبدأ التفويض أي تفويض السلطه للمرؤوسين للمشاركه في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
   - ❖ أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله
   - ❖ أسلوب التدريب الجماعي

## سادساً : خصائص ادارة التغيير

١) الإستهدافيه : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركه منظمه تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير
٢) الواقعيه : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
٣) التوافقيه : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات و تطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير
٤) الفعاليه : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك القدره على الحركه بحرية مناسبه ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمه والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها
٥) المشاركه : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
٦) الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد
٧) الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ماهو قائم من عيوب ، ومعالجة ماهو موجود من اختلالات في المنظمه
٨) الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفه والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع
٩) القدره على التطوير والإبتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه
١٠) القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

المحاضره الثالثه / أنواع وعناصر التغيير

## أولاً : أنواع التغيير الرئيسيه

١) التغيير الإستراتيجي

- ✓ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجيه للمنظمه ، ويعرف بالرؤيه الإستراتيجيه التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمه تجاه النمو والجوده والإبتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- ✓ يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئه الخارجيه والموارد الداخليه للمنظمه والإمكانات والثقافه والأنظمه السائده
- ✓ يتطلب تنفيذ للتغيير الإستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمه
- ✓ أشار كلاً من Kotter & Nadler إلى أهمية ربط ادارة التغيير بالرؤيه والأهداف والقضايا الإستراتيجيه للمنظمه

٢) التغيير الوظيفي

- ❖ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه والتقنيات الموثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
- ❖ يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جيده بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد

٣) التغيير التطويري

- ❐ هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمه
  - ➢ يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :
    - أ. لدى الأفراد في المنظمه القدره على التقدم والتطوير
    - ب. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب
- ❐ يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطه أو تحسين عمليات التشغيل
- ❐ يتطلب هذا التغيير وضع خطه يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركه في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمه
- ❐ يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركه وابداء الرأي وطرح الأفكار

٤) التغيير التحويلي ( يتمثل التغيير التحويلي في : ) سؤال الاختبار

- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصه يجب اغتنامها
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :
  - اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد
  - عملية التنظيم وإعادة الهيكله في المنظمه
  - تقديم منتجات أو خدمات جديده

## ثانياً : أنواع التغيير الأخرى يتمثل التغيير غير المخطط في : سؤال الاختبار

١- التغيير حسب التخطيط

- ❖ التغيير المخطط : هو الإجراء الإداري الهادف إلى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمه أو في أحد عناصرها وفقا لخطة زمنيه وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائده المترتبه عليه
- ❖ التغيير غير المخطط أو العشوائي : هو عملية تقوم فيها المنظمه بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئه نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبه

٢- التغيير حسب الشموليه

- ✓ التغيير الشامل : هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات
- ✓ التغيير الجزئي : هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد ، ومشكلته أنه قد يوجد حاله من عدم التوازن في المنظمه مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزه يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين

٣- التغيير حسب مصدر القوه الدافعه  ينقسم التغيير حسب مصدر القوه الدافعه إلى : سؤال الاختبار

- التغيير الداخلى : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمه لأسباب داخليه مثل انخفاض الإنتاجيه أو قلة التفاعل مع البيئه التنافسيه مما يؤدي إلى احداث تغيير جذري على مستوى الأهداف او العمليات
- التغيير الخارجى : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئه الخارجيه للمنظمه ثم ينتقل إلى داخل المنظمه

٤- التغيير حسب الحاله  يتمثل التغيير المعنوى في : سؤال الاختبار

- التغيير المادي والتكنولوجى : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات
- التغيير المعنوى : مرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه

٥- التغيير حسب مستويات التغيير

- التغيير على مستوى المنظمه
- التغيير على مستوى أسلوب العمل
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصيه
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفه

٦- التغيير حسب السرعه

- التغيير السريع
- التغيير التدريجي

## ثالثاً : عناصر التغيير

الشخص المحايد هو الشخص الذى : سؤال الاختبار

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :

١. الموضوع : الذي يتناوله التغيير
٢. المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ فى ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
٣. المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
٤. المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها
٥. مقاومة المقاومه : وهي الممارسات التى يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

## رابعا : أنماط الطرف المغير  المغير العقلانى يتمثل فى الشخص الذى : سؤال الاختبار

١) المغير المتأمل : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ويميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير
٢) المغير العقلانى : يبحث عن الحقائق فى عملية التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آراءهم ويشعر بالمتعه في تصور الأفكار المجرده ويهتم دائما بالأسئله المتصله بطبيعة الأشياء
٣) المغير المنفذ : يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء
٤) المغير المادى : عادة يبحث عن الإمكانات التطبيقيه المباشره لما يتعلمه ، كما يتعلم عن طريق التجربه والخطأ

المحاضره الرابعه / مجالات التغيير

## ١- مجالات التغيير

أ. المجال التكنولوجي

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبه الإلكترونيه والأتممه . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإداريه للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيميه أو الجغرافيه .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائله التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

ب. المجال التنظيمي

- ✓ ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلي للمنظمه وأقسامها
- ✓ يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات
- ✓ قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو ازالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمه

المجال الإنساني غالبا ما يهتم مجال التغيير الإنساني : سؤال الاختبار

- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات
- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها
- يركز مجال تغيير الأفراد على :

١. تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانات الجسديه والعقليه كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات

٢. تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

ج. مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

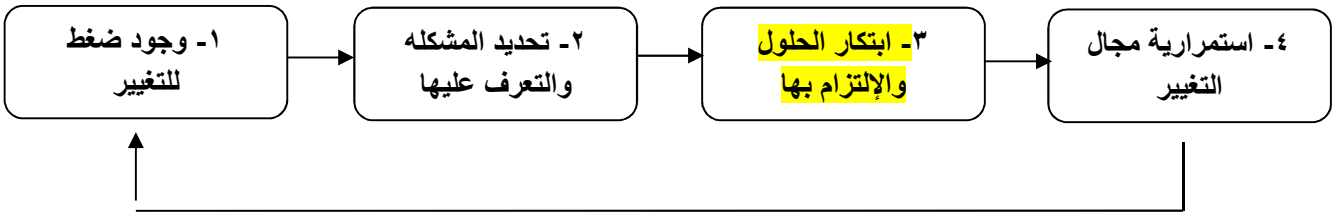
- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفيه من الناحيه الكميه أو من الناحيه النوعيه أو كليهما
- طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإلغائها

◄شكل التغييرات

| المجال | شكل التغييرات |
|---|---|
| التكنولوجي | تغيير الآلات – تغيير التكنولوجيا – تغيير المواد الأوليه |
| التنظيمي | تقسيم الوحدات التنظيميه / احداث وحدات جديده / دمج وحدات قائمه |
| الإنساني | الإختيار ، التدريب ، تغيير أفكار ، اتجاهات قيم ، ودوافع وطموحات |
| الأنشطه والأعمال | احداث أنشطه جديده – إلغاء أنشطه – دمج أنشطه |
| السياسات | إلغاء سياسه / تعديل سياسه / إضافة سياسه جديده |
| طرق وإجراءات العمل | تبسيط الطرق – تعديل الطرق – إدخال طرق جديده |

## ٢- الخطوات الإداريه لتحديد مجال التغيير

ضمن الخطوات الإداريه لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والإلتزام بها في : سؤال الاختبار



## ٣- العناصر المساعده على التغيير

- تحديد الهدف من التغيير
- التجديد المستمر للتنظيم
- الإهتمام بالبُعد الإنساني
- استخدام مفهوم النظم
- تبنّي استراتيجيات التطوير
- الإهتمام بالتعلم من خلال الخبره

## ٤- أسس التغيير الإيجابى

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسه ومتوازنه وأن تنفذ بشكل جيد
- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطره
- أن يحقق طموحات جديده للمنظمه والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- أن يأتي بفرص عمل جديده تسمح بالتطور والتقدم
- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات
- أن يكسب الإداره مهارات جديده تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءه وفاعليه

## ٥- مداخل التغيير تدرج الصحوه واليقظه والتنبيه ضمن : سؤال الاختبار

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
- ✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
- ✓ العمل على إحياء المنظمه
- ✓ الصحوه واليقظه والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

## المحاضره الخامسه / القوى الدافعه للتغيير

### أولاً : القوى الداخليه  يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن : سؤال الاختبار

تمارس القوى والعوامل الداخليه تأثيراتها داخل المنظمه ، وتفرض على الإداره ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخليه شكلا من أشكال المبادره لإحداث التغيير أو شكلا من أشكال رد الفعل

- وعي وإدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخليه خاصه وأن الإداره تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادرة ذاتيه من القائمين على إدارة المنظمات
- زيادة طموحات وحاجات الأفراد : مما يدفع بالإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل
- نمو المنظمه وتطورها : تلجأ المنظمه إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمه مع التطورات الحاصله على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمه
- الرغبه في تحسين كفاءة وقدرة المنظمه
- الرغبه في تكامل المنظمه : قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمه هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- التغيير في الإدارة العليا : قد يؤدي تغيير الإداره العليا في المنظمه حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب الماديه والإنسانيه والفنيه
- وجود مؤشرات على مشاكل داخليه بالمنظمه :
  - انخفاض الإنتاجيه
  - انخفاض أداء الموظفين
  - الإنخفاض الحاد في الحصه السوقيه
  - تسيب العاملين

### ثانياً : قوى التغيير الخارجيه

تتضمن القوى الخارجيه الداعمه للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإداره وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها  ( تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى : ) جاء في الاختبار

١) التغيير في ظروف السوق : يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمه إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم

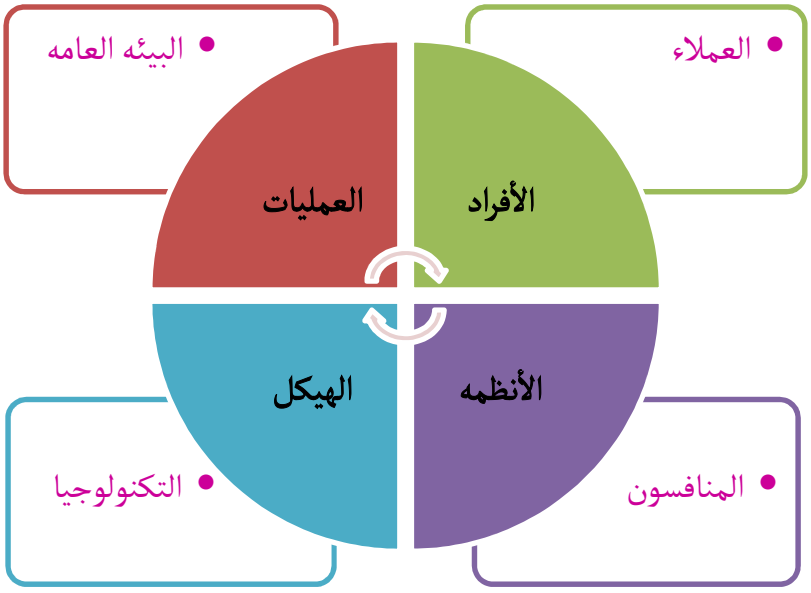
٢) ازدياد حدة المنافسه : لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديده كإدخال التكنولوجيا الحديثه واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعه جديده من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمه إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها

٣) التطور التكنولوجي : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءه التشغيليه ، وزيادة الإنتاجيه وتحسين النوعيه

٤) القيم الحديثه فى الاداره : من أهم تلك القيم والمعايير : تصنّف الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ضمن القيم الاداريه :
سؤال الاختبار

- ✓ ارضاء العميل أولا وثانيا وأبدا
- ✓ ضرورة بناء القدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطه الإنتاجيه المباشره وترك الأنشطه غير المباشره للغير
- ✓ الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الإهتمام بالطاقات البشريه
- ✓ الإهتمام بالقياده التحويليه

| البيئه | طبيعة التغيرات |
|---|---|
| البيئه الإجتماعيه | تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل<br>تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤوليه الإجتماعيه<br>النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... ) |
| البيئه الإقتصاديه | تغيير أذواق العملاء<br>نمو الأعمال<br>تغير الأسعار |
| البيئه التكنولوجيه | تطور وسائل الإنتاج<br>انفجار المعلومات |
| البيئه القانونيه | تغيير الأنظمه والقوانين وطنيا أو أقليميا أو دوليا |



## ❐ مراحل عملية التغيير

**المرحله الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه**

- في هذه المرحله قد تعاني المنظمه من مشكلة معينه أو هي بصدد اقتناص فرصه محدده
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ....
- يجب على الدراسه التشخيصيه أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب

**المرحله الثانيه : تحديد الحاجه إلى التغيير ( يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن ) ؟( يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير ضمن)**

- يدرك المدراء الحاجه إلى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :
  - ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيميه
  - ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع فى السوق
  - ✓ وجود فجوه بين الأداء الفعلى والأداء المرغوب
- ضمن هذه المرحله يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجيه

**المرحله الثالثه : تخطيط جهود التغيير (يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن) السؤال فى الاختبار**

- يتم خلال هذه المرحله وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
- يجب أن تتوفر فى أهداف التغيير الشروط التاليه :
  - ✓ أن تكون دقيقه ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعه
  - ✓ أن تكون قابله للتحقيق وفى حدود التكاليف والإمكانات المتاحه
  - ✓ أن تكون قابله للقياس كميا ونوعيا
  - ✓ أن تكون مرتبطه بفتره زمنيه محدده
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابه على أسئله عديده أهمها :
  - ماهى أهداف المنظمه ؟
  - ماهى فرصة التطوير المتاحه ؟
  - ماهى التكلفه والزمن والمكان والتسهيلات الماديه المتاحه ؟
- خلال هذه المرحله يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- اختيار الإستراتيجيه يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشريه

**المرحله الرابعه : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن : سؤال الاختبار**

يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن : سؤال الاختبار

*** خلال هذه المرحله يتم :**

- ☐ تنظيم الموارد الماديه والبشريه والتكنولوجيه المتاحه
- ☐ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
- ☐ تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيميه والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير
- ☐ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

**المرحله الخامسه : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير**

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب فى العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيميه كالهيكل التنظيمي ، والثقافه التنظيميه ، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمنى المحدد

المحاضره السابعه / نماذج إدارة التغيير

## ◘ نماذج إدارة التغيير

عملية إدارة التغيير عمليه معقده تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمه ولابد أن تخضع لمراحل معينه من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهوره التي تقدّم صورا مختلفه لمراحل إدارة التغيير

### أولاً : نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القياده في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإداره الرشيده قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطره وهو أمر لا يُحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات .

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدى للتغيير ضمن خطوة : الجواب إيجاد شعور بالحاجه إلى التغيير

١- إيجاد شعور بالحاجه إلى التغيير : يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّز من المصداقيه والثقه لدى العاملين وهو الوسيله المتاحه لإنجاز أي مشروع جديد

٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير : عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفه ، ومن أهم سمات ذلك التحالف :

أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم
ب. توفر الثقه المتبادله بين أعضاء التحالف
ج. الإشراك في الهدف من التغيير

٣- تطوير رؤية وإستراتيجيه : حسب كوتر تعتبر الرؤيه مهمه لأي عملية تغيير لأسباب التاليه :

✓ توضح الرؤيه الإتجاه والطريق الذى يقود إليه التغيير
✓ الرؤيه تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضروره في مصلحتهم في الأجل القصير
✓ الرؤيه تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

٤- توصيل رؤية التغيير : يجب على القائد استخدام الوسائل الضروريه لتوصيل الرؤيه وإستراتيجية التغيير إلى الجميع ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر : لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر " : سؤال الاختبار

➢ استخدام اللغه المعبّره والعبارات الواضحه وتوضيح الأمور بكل صراحه
➢ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسميه
➢ تكرار الرساله لزيادة حشد فريق التغيير
➢ ضرب المثال والقدوه من طرف القائد

حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة : سؤال الاختبار

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أن التغييرات المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

❖ الإنطلاق من الرؤيه لإيجاد دافعية المشاركه لدى الأفراد
❖ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤيه
❖ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمه
❖ الموازنه والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
❖ فتح باب المناقشات الصريحه التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

٦- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسه تزرع الثقه في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب :

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

❐ 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 الرؤيه الجديده وإمكانية تطبيقها في الواقع
- التقليل من مقاومة التغيير
- تحقيق المكاسب سيعطي للإداره ثقه أكبر لمواصلة التغيير
- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققه وتحقيق مزيد من التغيير : حسب " كوتر " يجب عدم المبالغه في الاحتفال بالإنجازات المحققه ضمن خطوة : سؤال الاختبار

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققه في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى عدم المبالغه في الإحتفال الإنجازات المحققه حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقه لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد

٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمه : إن حفاظ المنظمه على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديده ولأنماط سلوك قيم ستعمّ كافة المستويات التنظيميه

لترسيخ تلك الثقافه بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس أهمها : (لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها : ) السؤال في الاختبار

❖

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافيه في نهاية التغيير
- الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمه داخل المنظمه
- ربط ترقية للعاملين بالثقافه الجديده

ثانيا : نموج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التاليه : حسب نموذج " ليفين " المرحله التى يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده هي : سؤال الاختبار - حسب نموذج " ليفين " المرحله التى يتم فيها الغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد هي : سؤال اخر

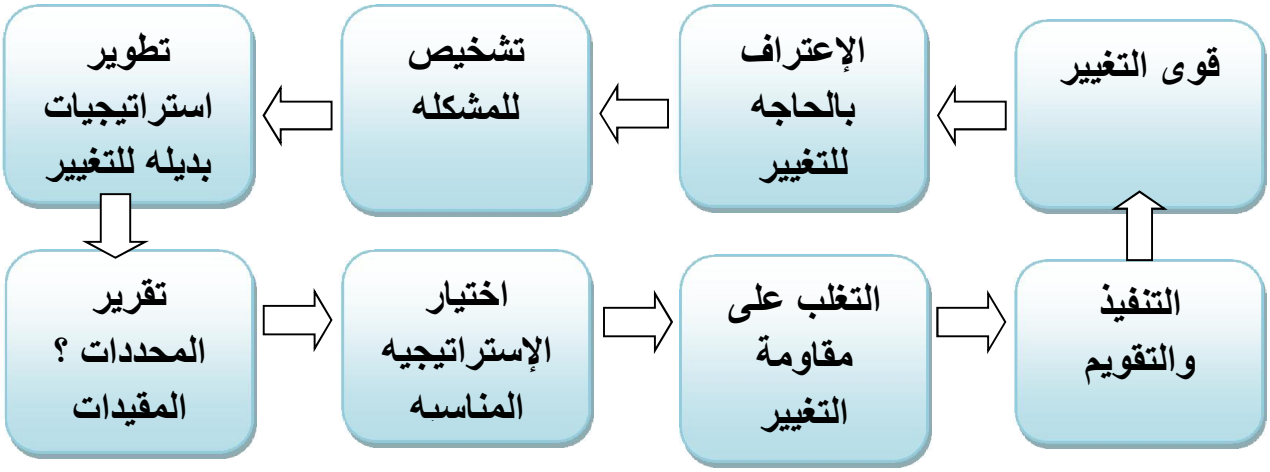
١) مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجه لشئ جديد وبالتالي إيجاد الدافعيه والدافعيه لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديده
٢) مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحله يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديده مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي
☒ يحذّر لوين من التسرع في هذه المرحله مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجه إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير
٣) مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعليه كما تهدف هذه المرحله إلى تثبيت التغيير واستقراره

❐ كما توصّل ليفين إلى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي هي :

١. تحديد المشكله التى تعاني منها المنظمه
٢. استشارة خبير تطوير تنظيمي
٣. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها
٤. تعريف المنظمه بنتائج التشخيص
٥. وضع خطة عمل مشتركه وتنفيذها
٦. احداث التغيير المتفق عليه
٧. تقويم النتائج

حسب نموذج " افانوفيتش " تشخيص المشكله يأتي بعد : تحفظة بعد وقبل

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH تحفظ بالترتيب لتعرف ايهم قبل او بعد



المحاضره الثامنه / استراتيجيات التغيير

* استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمه القيام بدراسة التغيير دراسة معمقه تمكن من اختيار أفضل الإستراتيجيات ووضع الخطط الملائمه ، واقتراح البرامج المناسبه

أولاً : استراتيجيات التغيير

١- إستراتيجية القوه القسريه

- وفقا لهذه الإستراتيجيه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات المعنيه
- يتم التغلب على كافة أشكال المقاومه بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجيه بأسلوبين هما :
  - الأسلوب الأول : استعمال القوه بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسميه مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات
  - الأسلوب الثاني : اللجوء إلى المناوره السياسيه المصحوبه بالتفاوض والسيطره على الموارد وحجبها عند الضروره
- تكون هذه الإستراتيجيه فعاله في الحالات الطارئه ، وغير فعاله في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير

٢- استراتيجية العقلانيه الميدانيه

تفترض هذه الإستراتيجيه أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلميه كأداة رئيسيه يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه

٣- استراتيجية التثقيف والتوعيه إستراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي : سؤال الاختيار

- تفترض هذه الإستراتيجيه أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدم المنطق والحجج والأدله والبراهين ، خاصه عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به
- ضمن هذه الإستراتيجيه يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومه عن طريق التوعيه والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير

ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجية : سؤال الاختيار

* تعتبر من الإستراتيجيات الفعاله للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئه . وتتأثر هذه الإستراتيجيه بعوامل عديده منها :

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركه والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمه

* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التاليه :

١) استراتيجية المشاركه واسعة النطاق : تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركه بين الأفراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير

- تقوم هذه الإستراتيجيه على قواعد المشاركه والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركه وأهدافها
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضه ، وضرورة التغيير منخفضه حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركه من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه

٢) استراتيجية المشاركه المركزه : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضه ، في هذه الحاله لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمه

٣) استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومه عاليه ودرجة الإلحاح منخفضه ، حيث يوصي في هذه الحاله من خلال هذه الإستراتيجيه إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركه للحاله المنشوده

٤) استراتيجية الإجبار : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير ومقاومة عاليه للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقناعيه أو أنها تأخذ وقتا طويلا

ثالثاً : استراتيجية التغيير البنيوي ضمن استراتيجيات التغيير البنيوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

يجب التخطيط بدقه عاليه لإحداث التغيير البنيوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الإستراتيجيات التاليه :

١- إستراتيجية البراعه القياديه : تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمه في أزمه ، ومقاومة التغيير منخفضه هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدره الإداريه والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب

٢- إستراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون المنظمه في أزمه مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمه ومقاومة التغيير منخفضه ، ولابد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمه ، هنا يعمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقه والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل

٣- إستراتيجية الإلزام : تستخدم عندما لا تكون المنظمه في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركه واسعة النطاق

- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقه بين كافة المستويات الإداريه

٤- الإستراتيجية الديكتاتوريه : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقيه ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمه

✓ استخدام القسوه يتم لأجل احراز نتائج سريعه من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنويه للعاملين

## المحاضره التاسعه / مقاومة التغيير

*** مقدمه**

- تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها
- أكثر شئ يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمه
- غالبا ما يتصرف الأفراد بوحي الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسيه تجاه أي عمليه
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمه بالنسبه للقائم بالتغيير

### ١- مفهوم مقاومة التغيير

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجه المناسبه والركون إلى الأوضاع القديمه القائمه
- قد تأخذ المقاومه شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومه إيجابيه عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققه منه أقل من التكاليف المدفوعه
- وتكون المقاومه سلبيه عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمه كبير مقارنه بتكاليفها

▲ ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه :

- العوامل النفسيه : تشمل الشخصيه ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات
- العوامل الإجتماعيه : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئه الخارجيه
- العوامل الثقافيه : تضم القيم والتقاليد والعادات السائده في المجتمع
- العوامل التنظيميه : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- العوامل الإقتصاديه : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

### ٢- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له فانه : سؤال الاختبار

| تقييم التغيير | مدى استجابة التغيير |
|---|---|
| يرى أن التغيير ضار وهدّام | يقاوم علنا دون خوف |
| يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه | يقاوم سرا |
| يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له | احتمال قبوله وإجازته له |
| يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف | يشارك في احداثه ونجاحه |

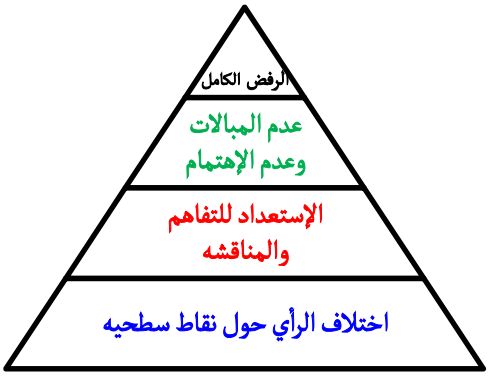
### ٣- المظاهر السلوكيه لمقاومة التغيير

١. السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضه الشديده وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل

٢. السلوك الدفاعي الضمني أوالمستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمه وفقدان الدافعيه للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب

٣. الإستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديده مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

## ٤- درجات مقاومة التغيير في المنظمات




## ٥- ردود الأفعال على التغيير تسمى الحاله التي يقوم فيها الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة : سؤال الاختبار

غالبا ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفه ، أو ما يوجهه من مواقف جديده وغالبا ما يكون أمام أحد السلوكيات الآتيه تجاه التغيير :

- الصدمه : شعور الفرد بعدم الإتزان وعدم القدره على التصرف
- عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير
- الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير
- التكامل : قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام
- القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

## ٦- أسباب مقاومة التغيير من أسباب مقاومة التغيير : سؤال الاختبار

١. التغيير غير المدروس وغير المخطط له
٢. عدم وضوح أهداف التغيير
٣. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
٤. عدم مشاركة الأفراد في التغيير
٥. عدم توافر الثقه في القائمين على التغيير
٦. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
٧. ضعف الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات
٨. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
١٠. السرعه الشديده في التغيير
١١. عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه
١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

### * أسباب أخرى لمقاومة التغيير

١) انعدام الإستقرار النفسي والطمأنينه : التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير
٢) توقع الخساره : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإداره من التغيير ليس بالضروره التطوير بل دوافع أخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر

٣) **التخوفات الإقتصاديه : هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديده تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال**

٤) **القلق الإجتماعي : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديده غير مأمونه**

٥) **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديده : وتجميد مهارات مكتسبه فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنه والدوائر والمسؤوليات**

*** سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقه بمقاومة التغيير ، وقد قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهى :**

- ***عدم الإتزان*** **.... التغيير ليس حاله طبيعيه**
- ***بلا دليل*** **.... عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا**
- ***الثبات*** **.... نحتاج إلى قوة كبيره لإحداث التغيير**
- ***الإكتفاء*** **.... معظم الناس تعجبهم الطريقه التي تسير عليها الأمور الحاليه**
- ***عدم النضج*** **.... لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب**
- ***الخوف*** **.... الناس تخشى المجهول**
- ***المصلحه الآتيه*** **.... قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا**
- ***ضعف الثقه بالنفس*** **.... لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده**
- ***الصدمه من المستقبل*** **.... مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه**
- ***العبثيه*** **.... تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه**
- ***نقص المعلومات*** **.... لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير**
- ***الطبيعه البشريه*** **.... البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمه للتغيير**
- ***الشك*** **.... نشك في نوايا قادة التغيير**
- ***الحماقة*** **.... يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئه**
- ***الغرور*** **.... يرفض القاده الإعتراف بأخطاءهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير**
- ***التفكير الضيق*** **.... الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفوريه**
- ***قصر النظر*** **.... لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا**
- ***المشي بالأحلام*** **.... معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن**
- ***غشى البصيره*** **.... التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من التغيير**
- ***الأمل الشامل*** **.... لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقه**
- ***الحاله الشوفينيه*** **.... نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل**
- ***الإستثناء*** **.... قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا**
- ***الأيديولوجيه*** **.... لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع التغيير**
- ***أنظمة مؤسسات*** **.... يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى**
- ***التدرج*** **.... الأمور لا تتغير بالوثب**
- ***الأصاله*** **.... من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار**
- ***التغيير للأقليه*** **.... استفادة الأقليه من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثريه من التغيير**
- ***العزيمه*** **.... لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر**
- ***الظرفيه*** **.... دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه**
- ***طغيان العاده*** **.... أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته**
- ***الجهل الإنساني*** **.... الإنسان عدو ما يجهل**

**٧- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير : جاء في الاختبار**

- ✓ **فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم**
- ✓ **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومه للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإداره وإبراز الإحتمالات السلبيه المترتبه على التغيير**
- ✓ **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومه الجماعيه للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد**

المحاضره العاشره / استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

## أولاً : استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

### ١- استراتيجية التعليم والإتصال

- تساعد هذه الإستراتيجيه العاملين على رؤية الحاجه إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشه الفرديه والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفره عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشوره عن التغيير
- من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها أنها تشتغرق وقت أطول خاصه عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

### ٢- استراتيجية المشاركه والإندماج

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجية المشاركه والإندماج : سؤال الاختبار

- تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعه والإلتزام بالتنفيذ
- تستخدم هذه الإستراتيجيه عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه
- من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- من سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا

### ٣- استراتيجية التسهيل والدعم

استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديده هي استراتيجية : سؤال الاختبار

- تقوم هذه الإستراتيجيه على تدريب العاملين على مهارات جديده وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحه بعد التغيير
- تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافه إلى تكلفتها الكبيره

### ٤- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- تستخدم هذه الطريقه عند وجود جهه متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير
- من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفه

### ٥- استراتيجية الإستقطاب

ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير من سلبيات استراتيجية الإستقطاب : سؤال التغيير

- حسب هذه الإستراتيجيه يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفه
- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال

### ٦- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

- حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقيه ، أو الفصل أو النقل
- تستخدم هذه الإستراتيجيه في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوه الكبيره
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدره على التغلب على أي نوع من المقاومه
- من سلبياتها انخفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

## ثانياً : إيجابيات مقاومة التغيير ( من إيجابيات مقاومة التغيير : ) جاء في الاختبار

**غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبيه إلا أن هناك نواحي إيجابيه لها وهي :**

١) اجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
٢) تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
٣) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمه إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشره وغير المباشره المحتمله للتغيير
٤) تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمه

## المحاضره الحادية عشر / برنامج التغيير

### أولاً : الخطوات العمليه لبرنامج التغيير الفعال

١. تحديد طرق وأسلوب التنفيذ
٢. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
٣. وضع الخطط المفصله للتنفيذ
٤. تحديد المساهمين الكبار من الإداره العليا والإستفاده من دعمهم
٥. تأسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد
٦. صبغ خطة التغيير بالصبغه الشخصيه وربطه بأهداف العاملين
٧. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
٨. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
٩. الإستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب إيجابي
١٠. بناء مهارات وتعزيز القدره على التعلم

### ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال (من عوامل نجاح التغيير الفعال :) جاء في الاختبار

* في الاختبار يجيب بالعادة التاكد من عدم - في كل الخيارات تقريبا وهي نجاح التغيير يعني الاجابة التاكد من فهم

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإداريه
- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقه للتغيير المطلوب
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المسانده لهم
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

### ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

١) دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير
٢) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
٣) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكريه والإنسانيه والفنيه
٤) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
٥) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبه للأفراد العاملين
٦) توضيح الفوائد الماديه والمعنويه المترتبه على عملية التغيير على العاملين
٧) عدم إغفال التنظيمات غير الرسميه لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
٨) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيميه بأسلوب علمي
٩) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
١٠) توفر الموارد البشريه الماديه والفنيه الضروريه للتغيير

### رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير ، تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن : سؤال الاختبار

١. الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإداره تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابه الملائمه
٢. نشر القيم السليمه : يمكن للإداره أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبنّي قيم بنّاءه بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب
٣. تنمية الإتجاهات الملائمه : تساهم الإداره في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
٤. تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإداره تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب

**خامساً : معوقات التغيير** **مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير : سؤال الاختبار**

- **المعوقات التنظيميه :** مثل تقادم السياسات الإداريه وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابيه
- **المعوقات الفرديه ( السلوكيه ) :** التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعيه لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسميه ، والثقافه التنظيميه السائده
- **المعوقات الفنيه :** المرتبطه بالعوامل التقنيه والإمكانات والموارد المتاحه
- **المعوقات الإقتصاديه :** من حيث شح الموارد المتاحه ، ونقص المخصصات الموجهه لإحداث التغيير

## المحاضره الثانيه عشر / قيادة التغيير

### أولا : أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

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

( ١ ) القياده الإداريه : تعد القياده الفعاله أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنويه خلال فترة التغيير

( ٢ ) الإتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عاليه من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركه

( ٣ ) التحفيز : تقدم الإداره الحوافز الماديه والمعنويه للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمه

( ٤ ) المشاركه : تقوم فكرة المشاركه على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير

( ٥ ) الإداره بالأهداف : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محدده بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدده

( ٦ ) فرق العمل : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانيه والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

### ثانياً : خصائص قيادة التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينه أهمها :

تبني الموضوعيه والإبتعاد عن العشوائيه يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه : سؤال الاختبار

١. القدره على تحديد الأهداف والسياسات : أي قدرة الإداره والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
٢. القدره على اتخاذ القرارات الموضوعيه : من خلال انتهاج المعرفه العلميه في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائيه
٣. القدره على احداث التغيير : أي ضرورة توفر لدى القياده القدره والرغبه على احداث التغيير
٤. القدره على مواجهة المواقف المتغيره : يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإداره العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافه إلى القدره على مواجهة الأزمات
٥. القدره على الحركه والإبتكار : أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

القدره على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه : سؤال الاختبار

٦. القدره على التنظيم والإبداع والتفويض : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجه عاليه من المرونه وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإداره العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جيده بالإضافه إلى تفويض الصلاحيات
٧. القدره على التنفيذ بكفاءة وفعاليه : يجب أن تتوفر لدى الإداره العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
٨. القدره على المتابعه والتقييم الذاتي : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

## ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير (يصنّف فهم عملية التغيير ضمن ) السؤال في الاختبار

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسيه يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي :

١- الهدف الأخلاقي : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحه يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع

لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه : سؤال الاختبار

٢- فهم عملية التغيير : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمه التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمه ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

- إعطاء أي فكره الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكره جديده
- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركه الفعاله في تنفيذها
- تقدير الصعوبات المحتمله التي قد تواجه عملية التغيير
- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوه إيجابيه دافعه
- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدره على تغيير الثقافه الساندة
- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد

٣- بناء العلاقات : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمه

- كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاونا كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
- يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابيه بين جميع أطراف العمل خاصه الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار

٤- إنشاء المعرفه ومشاركتها : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفه والإنفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

- زيادة المعرفه داخل وخارج المنظمه
- إدراك كيفية ربط المعرفه بالعناصر الثلاثه السابقه ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات ) وتعتمد هذه الكيفيه على النواحي التاليه :
  - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالإلتزام الأخلاقي للقيام بها
  - ✓ أن الأفراد لن يشتركوا إلا اذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركه وتحبذها
  - ✓ أن وجود المعرفه ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات

٥- إنشاء التماسك : بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العمليه

## رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير

أ. الطاقه والنشاط
ب. الحماس
ج. التفاؤل

## المحاضره الثالثة عشر / الثقافه التنظيميه والتغيير

### أولاً : تعريف ثقافة المنظمه

يعد مصطلح الثقافه التنظيميه من المفاهيم الحديثه نسبيا في أدبيات ادارة الأعمال .

*** تعرّف الثقافه التنظيميه بأنها :**

- مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمه
- مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمه عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمه

*** أهم عوامل المؤثره في ثقافة المنظمه هي :**

- ✓ بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمه
- ✓ القياده الإداريه وما تحمله من أفكار وافتراضات من خلال التجربه
- ✓ تجربة الأفراد العاملين في المنظمه وخبراتهم في حل المشكلات

### ثانياً : علاقة الثقافه التنظيميه بإدارة التغيير

- ❒ تتأثر الثقافه التنظيميه بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمه
- ❒ كما تؤثر الثقافه التنظيميه على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقه تبادليه بين ثقافة المنظمه واستراتيجيات التغيير
- ❒ يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمه مع عمليات التغيير الخارجي

### ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمه

**من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :**

١. التعليم والتكوين : تسعى المنظمه من خلال التدريب والتكوين إلى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصله في محيطها
٢. اللغه والإتصال : يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعاله لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمه
   - كما تعتبر اللغه من أهم الرموز الثقافيه التي تسمح للمنظمه بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
   - يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديده تحمل قيما جديده مما يعني تغيير الثقافه التنظيميه
٣. المناهج : التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصله بالمنظمه فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنه المرجعيه وغيرها
٤. التوقع المعياري : المنظمات الناجحه هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدره على التنبؤ وامتلاك رؤيه مستقبليه

### رابعا : مداخل التغيير الثقافي

- إدارة الجوده الشامله : هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمه من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه

من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجوده الشامله : (كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم متطلبات تطبيق ادراة الجوده الشامله : ) سؤال الاختيار

- ✓ دعم الإداره العليا
- ✓ التركيز على العميل
- ✓ التعاون وروح الفريق
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائيه لضبط الجوده
- ✓ فعالية نظام الإتصالات

- **إعادة الهندسه** : تتمثل إعادة الهندسه التنظيميه في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل
  - كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصه تغيير الهياكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين
  - ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحريه للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم

من مبادئ تطبيق إعادة الهندسه التنظيميه : (كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسه التنظيميه : ) جاء في الاختبار

- أ. التخلي عن الأساليب القديمه وتبنّي الطرق الحديثه
- ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
- ج. إعادة تصميم العمليات

المحاضره الرابعه عشر / ملخص عام لإدارة التغيير

١- مفهوم إدارة التغيير

- إدارة التغيير هي عمليه تستخدمها المنظمه لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمه للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئه الخارجيه
- إدارة التغيير تتضمن الإنتقال بالمنشأه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فتره إنتقاليه
- إدارة التغيير بأنها عمليه تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيميه لتتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديه

٢- أهداف التغيير واحده من الآتي ليست من أهداف التغيير :

- زيادة قدرة المنظمه على البقاء والنمو والتكيف مع البيئه المحيطه
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمه من أجل إنجاز الأهداف
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمه
- بناء جو من الثقه والإنفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمه
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإداره بالأهداف بدل الإداره التقليديه

٣- أنواع التغيير

أ. التغيير الإستراتيجي : ويعرف بالرؤيه الإستراتيجيه التي تشمل رسالة وأهداف المنظمه تجاه النمو والجوده وقيم العاملين واحتياجات العملاء

ب. التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام والتي والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد

ج. التغيير التطويري : هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تطوير للوضع القديم

د. التغيير التحويلي : يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها

٤- خصائص إدارة التغيير

- ❐ الإستهدافيه : أن تكون ضمن إطار حركه منظمه تتجه إلى هدف محدده
- ❐ الواقعيه : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه
- ❐ التوافقيه : يجب أن يكون التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى للتغيير
- ❐ الفعاليه : أي أن تملك قدرة الحركه بحريه والتأثير على الآخرين
- ❐ المشاركه : المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير
- ❐ الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد
- ❐ الإصلاح : أن تسعى نحو إصلاح ماهو قائم من عيوب
- ❐ الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفه والعائد
- ❐ القدره على التطوير والإبتكار : أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه
- ❐ القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن تتوافق وتتكيف مع الأحداث

٥- مراحل إدارة التغيير

١) تشخيص مشكلات المنظمه
٢) تحديد الحاجه إلى التغيير
٣) تخطيط جهود التغيير
٤) تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها
٥) تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

٦- استراتيجيات التغيير عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبه لهم هي استراتيجية : سؤال الاختبار

تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية : سؤال الاختبار

- استراتيجية القوه القسريه : وفقا لهذه الإستراتيجيه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات المعنيه

- **استراتيجية العقلانيه الميدانيه : تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه**
- **استراتيجية التثقيف والتوعيه : يتم استخدام المنطق والحجج والأدله والبراهين خاصه عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به**
- **استراتيجة المشاركه : تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركه الواسعه أو المركزه بين الأفراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير**

## ٧- أسباب مقاومة التغيير

- **التغيير غير المدروس وغير المخطط له**
- **عدم وضوح أهداف التغيير**
- **عدم وجود شعور بالحاجه للتغيير**
- **عدم مشاركة الأفراد في التغيير**
- **عدم توافر الثقه في القائمين على التغيير**
- **ضعف الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات**
- **عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه**
- **التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير**

## ٨- استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

- **استراتيجية التعليم والإتصال**
- **استراتيجية المشاركه والإندماج**
- **استراتيجية التسهيل والدعم**
- **استراتيجية التفاوض والإتفاق**
- **استراتيجية الإستقطاب**
- **استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني**

## ٩- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- **دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير**
- **توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه**
- **وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكريه والإنسانيه والفنيه**
- **إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه**
- **شرح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبه للأفراد العاملين**
- **توضيح الفوائد الماديه والمعنويه المترتبه على عملية التغيير على العاملين**
- **عدم إغفال التنظيمات غير الرسميه لما لتأثيرها على سلوك الأفراد**
- **معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمه بأسلوب علمي**