

✚ خصائص التغيير: 1- حتمي 2- تفاؤلية 3- مستمرة 4- شاملة

✚ الثورات:

- 1- المعرفة والمعلومات: استمرارية البحث والتدريب، تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر
- 2- الاقتصاد: تحوله نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول
- 3- التكنولوجيا: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- 4- العولمة: زوال الحواجز الزمنية والمكانية، العالم قرية صغيرة تتأثر بسرعة
- 5- البيئة: البيئة والحفاظ على الحياة المائية والبرية

✚ الأسباب العامة للتغيير:

- 1- اقتصادية: التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق
- 2- التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة
- 3- الاجتماعية: النزاعات والأفات الاجتماعية

✚ الأسباب الخاصة للتغيير:

- ...، تحسين جودة المنتجات، زيادة قيمة المنظمة في السوق، الوصول لأسواق عالمية، مواكبة التقدم التكنولوجي

✚ أسباب تفرض التغيير وتدفع نحوه: الأزمة – الرؤية – الفرصة – التهديد

✚ مؤشرات الحاجة للتغيير: ...التأخر في اتخاذ القرارات، الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين،...

✚ مبادئ التغيير:

- 1- السلطة من جانب واحد: المرسوم والقرار، الاحلال أو التبديل، تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- 2- مشاركة المرؤوسين: القرارات الجماعية، حل المشكلات بطريقة جماعية
- 3- التفويض: المناقشة الجماعية للحالة، التدريب الجماعي

✚ خصائص إدارة التغيير: الاستهدافية (في اطار حركة منظمة)، الواقعية، التوافقية، الفعالية (الحركة بحرية مناسبة)، المشاركة،

الشرعية، الإصلاح، الرشادة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف السريع مع الاحداث

✚ أنواع التغيير:

- 1- الاستراتيجي: تحليل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة، الربط بالرؤية والاهداف
- 2- الوظيفي: يرتبط بالأنظمة والإجراءات، دراية بالطرق والأساليب الفنية والإدارية
- 3- التطويري: أبسطهم، تحسين وتطوير للوضع القديم، يقوم على: أ) لدى الأفراد القدرة، ب) يتطورون بالتحفيز. يهدف لمسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل. يجب ع المدير تحفيزهم ع المشاركة والرأي والأفكار
- 4- التحويلي: أعقدهم، يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك أ) مشكلة يجب معالجتها ب) فرصة يجب اغتنامها. ويندرج ضمنه: تقنيات تتطلب تغيير رئيسي، عمليات التنظيم وإعادة الهيكلة، تقديم منتجات أو خدمات جديدة
- أنواع أخرى:

- حسب التخطيط: مخطط، غير مخطط عشوائي (اجراء انفعالي، أو رد فعل لطارئ) نتائج غير محسوبة
- حسب الشمولية: شامل، جزئي (جانب واحد، ومشكلته يجد حالة عدم توازن)
- حسب مصدر القوة الدافعة: داخلي (قلة التفاعل مع البيئة)، خارجي (البيئة الخارجية ثم ينتقل للداخل)
- حسب الحالة: مادي وتكنولوجي (مرتبط بالتغيير)، معنوي (مرتبط البيئة الاجتماعية أو الإنسانية)
- حسب مستويات التغيير: المنظمة – أسلوب العمل – التفاعل بين الموظف والوظيفة – العلاقات الشخصية
- حسب السرعة: سريع – تدريجي

✚ عناصر التغيير: الموضوع – المغير – المحايد – المقاوم – مقاومة المقاومة

✚ أنماط الطرف المغير:

- المتأمل: يبحث عن المعنى، يميل للاصغاء ومشاركة الأفكار، يحتاج لاندماج شخصي
- العقلاني: يبحث عن الحقائق، يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون، يهتم بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء
- المنفذ: يربط الأفكار بالواقع، يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء
- المادي: يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة، يتعلم عن طريق التجربة والخطأ

✚ مجالات التغيير: 1- التكنولوجي 2- التنظيمي (تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، دمج وحدات، إزالة مستوى

عمودي، توسيع نطاق اشراف) 3- الإنساني (تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم – تغيير الأفراد، ويركز على: قدرة ورغبة

الفرد) 4- طرق العمل (تغيير أساليب العمل وطرق اداءه، طرح أو دمج أو الغاء أنشطة)

✚ الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير: 1- وجود ضغط للتغيير 2- تحديد المشكلة والتعرف عليها 3- ابتكار الحلول والالتزام

بها 4- استمرارية مجال التغيير

العناصر المساعدة على التغيير: تحديد الهدف من التغيير - التجديد المستمر للتنظيم - الاهتمام بالبعد الإنساني - استخدام مفهوم النظم - تبنى استراتيجيات التطوير - الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة

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

مداخل التغيير: عدم قبول الوضع الحالي - التخلي عن الوضع الحالي الواقعي - العمل على احياء المنظمة - الصحة واليقظة والتنبيه - التقدم نحو التغيير القوى الدافعة للتغيير:

- الداخلية: وعي وإدراك المديرين للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الافراد - نمو المنظمة وتطورها - الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة - الرغبة بتكامل المنظمة - التغيير في الادارة العليا - وجود مؤشرات ع مشاكل داخلية
 - الخارجية: التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة في الإدارة: الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير - استثمار نظم المعلومات والاتصال - الاهتمام بالقيادة التحويلية
 - بيئات مختلفة: الاجتماعية - الاقتصادية - التكنولوجية - القانونية
- مراحل التغيير:

- 1- تشخيص مشكلات المنظمة
 - 2- تحديد الحاجة للتغيير: يدرك المدراء الحاجة للتغيير، ويتم التعرف على مصادر التغيير
 - 3- تخطيط جهود التغيير: وضع أهداف وخطط، واختيار استراتيجية التغيير (تتوقف ع الهيكل، والتكنولوجيا والبشر)
 - 4- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما: بداية ونهاية، طبيعة المقاومة، استراتيجيات وطرق التعامل مع المقاومة
 - 5- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير: متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير
- نماذج إدارة التغيير:

- كوتر: 1- إيجاد شعور 2- بناء تحالف (منسجمين، ثقة، اهداف مشتركة) 3- تطوير رؤية واستراتيجية 4- توصيل الرؤية (ضرب المثال والقدرة من القائد) 5- تمكين العاملين 6- تحقيق بعض المكاسب (لموسة) 7- تعزيز المكاسب (عدم المبالغة في الاحتفال) 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة (بالنهاية، وربط الترقية بالثقافة الجديدة)
- ليفين: 1- إذابة الجليد 2- إدارة التغيير (يتعلمون أفكار وأساليب جديدة، مقاومة) 3- الاستقرار وإعادة التجميد
- 1- تحديد المشكلة 2- استشارة خبير 3- جمع المعلومات وتشخيصها 4- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص
- 5- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها 6- احداث التغيير المتفق عليه 7- تقويم النتائج
- افانوفيتش: 1- قوى التغيير 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير 3- تشخيص المشكلة 4- تطوير استراتيجيات بديلة 5- تقرير المحددات 6- اختيار الاستراتيجية 7- التغلب على المقاومة 8- التنفيذ والتقويم

استراتيجيات التغيير:

- القوة القسرية: مباشرة أو بالمانورة، فعالة في الطوارئ، وغير فعالة في المدى البعيد لعدم ولائهم ودعمهم للتغيير
 - العقلانية الميدانية: العدو هو الجهل وعدم الوعي، تنظر للتعليم والبحوث العلمية كأداة، وتصميم برامج تدريبية
 - التنقيف والتوعية: ليس نقص معلومات، بل عدم اقتناعهم، ويعتقدون أنه يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم
- استراتيجيات التغيير المتدرج: (مع المخطط له أو الذي تحتمه الظروف الطارئة) وتتأثر بمهارات وقدرة العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر، ثقافة المنظمة

- المشاركة الواسعة: مقاومة منخفضة، وضرورة تغيير منخفضة
- المشاركة المركزة: درجة الحاح التغيير عالية، ومقاومة منخفضة
- الاقتناع: مقاومة عالية، ودرجة الحاح منخفضة
- الاجبار: ضرورة ملحة، ومقاومة عالية

استراتيجيات التغيير البنوي: (هيكلي) يجب التخطيط بدقة للبنوي الذي قد يهدد أمن العاملين

- البراعة القيادية: لا تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة منخفضة
- الاقتناع: تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة منخفضة
- الإلزام: لا تكون المنظمة في أزمة، والمقاومة مرتفعة
- الدكتاتورية: المقاومة مرتفعة، وتوشك المنظمة الوقوع في كارثة

السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:

- ضار وهدام = يقاوم علناً دون خوف، تهديد لاستقراره وأمنه = يقاوم سراً، غير واضح النتائج = احتمال قبوله واجازته له، مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف = يشارك في إحداثه ونجاحه

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

- الدفاعي العلني: اضطرابات وتباطؤ في الإنتاج وزيادة الأخطاء والرفض والمعارضة الشديدة
- الدفاعي الضمني (المستتر): ضعف الولاء وفقدان الدافعية، والتأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب
- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة، يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا
- درجات مقاومة التغيير: رفض كامل – عدم مبالاة وعدم اهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف بنقاط سطحية
- ردود الأفعال على التغيير: الصدمة – عدم التصديق – الذنب – الاسقاط – التبرير – التكامل (احتواء) – القبول (خضوع)
- أسباب جيمس أوتول للتغيير (31 سبب)

عوامل تزيد من مقاومة التغيير: فرض التغيير – التنظيم غير الرسمي – تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع التغيير:

- 1- التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير، في حالة قصور المعلومات أو التحليل المشوه (وقت)
- 2- المشاركة والاندماج: تؤدي للطاعة والالتزام، عندما يملكون مقاومة = سيلتزمون بتطبيق التغيير (وقت)
- 3- التسهيل والدعم: تدريبهم ع مهارات جديدة، أفضل طريقة للتعامل مع المقاومة (وقت وتكلفة)
- 4- التفاوض والاتفاق: بوجود جهة متضررة وقدرة ع المقاومة، سهلة نسبياً (مكلفة)
- الاستقطاب: وضع فرد بموقع هام بتصميم التغيير لضمان مصادقته ع التغيير، سريعة وغير مكلفة (مشاكل بالمستقبل)
- الاجبار: يجبرون ع قبول التغيير فيهددون سراً/علناً، تحالف التغيير القوة الكبيرة، سريعة (انخفاض الروح المعنوية)

الخطوات العلمية لبرنامج التغيير الفعال:

- 1- تحديد طرق واسلوب التنفيذ 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير 3- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ 4- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم 5- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد 6- صيغ خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين 7- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين 8- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير 9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم
- عوامل نجاح التغيير الفعال: ... يبدأ من فرق العمل، التأكد من فهم العاملين، النتائج هي الهدف الأساسي،..
- تهيئة المناخ الصحي للتغيير: 1- الإدراك السليم للأحداث (رؤية الأحداث على حقيقتها، التفسير الواقعي الصحيح، التعرف على الإيجابيات والسلبيات) 2- نشر القيم السليمة 3- تنمية الاتجاهات الملائمة 4- تنمية دوافع العاملين
- معوقات التغيير:

- 1- التنظيمية: تقادم السياسات – سوء وسائل الاتصال – ضعف الإجراءات الرقابية
- 2- الفردية (السلوكية): مدى قبول الموظفين للتغيير، درجة المقاومة، والدافعية، التنظيمات غير الرسمية، والثقافة
- 3- الفنية: مرتبطة بالعوامل التقنية، الإمكانيات، الموارد المتاحة
- 4- الاقتصادية: شح الموارد المتاحة، نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير
- أدوات إدارة التغيير في التأثير ع الأفراد: 1- قيادة إدارية 2- اتصالات 3- تحفيز 4- مشاركة 5- إدارة بالأهداف 6- فرق عمل
- خصائص قيادة التغيير، القدرة على: 1- تحديد الاهداف والسياسات 2- اتخاذ القرارات الموضوعية (الابتعاد عن العشوائية)
- 3- أحداث التغيير 4- مواجهة المواقف المتغيرة (العمل بحزم وقوة) 5- الحركة والابتكار (المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار) 6- التنظيم والإبداع والتفويض (تفويض الصلاحيات) 7- التنفيذ بكفاءة وفعالية 8- المتابعة والتقييم الذاتي
- مبادئ قيادة التغيير: 1- الهدف الأخلاقي 2- فهم عملية التغيير (النظر المقاومة التغيير كقوة إيجابية، الإدراك انها تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة) 3- بناء العلاقات 4- انشاء المعرفة ومشاركتها 5- انشاء التماسك (زيادة الترابط في العملية)
- سمات وخصائص قائد التغيير: 1- الطاقة والنشاط 2- الحماس 3- التفاؤل
- أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة: 1- بيئة الأعمال 2- القيادة الإدارية 3- تجربة الأفراد
- وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير (تؤثر وتتأثر)
- آليات التغيير الثقافي في المنظمة: 1- التعليم والتكوين 2- اللغة والاتصال 3- المناهج (JIT) 4- التوقع المعياري (القدرة على التنبؤ، امتلاك رؤية مستقبلية)
- مداخل التغيير الثقافي:

- إدارة الجودة الشاملة: ومن متطلباتها التركيز على العميل، والتعاون وروح الفريق
- إعادة الهندسة: ومن مبادئها توظيف تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم العمليات