

الفصل I - الإطار النظري

للتعبير

التغيير وإدارة التغيير

في المنظمة

أولاً : المفهوم

1- مفهوم إدارة التغيير هي مناهج الأعمال

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت خلال العقود الأخرى من القرن العشرين

و هو ما يزال طور البناد والتبلور ،

يمكن تعريف إدارة التغيير بالتالي :

• هي عبارة عن مجموعة الأساليب والطرق والتقنيات

المطبقة لرافقة تحويل ما (تغيير ما) والوصول

بسرعة لنسائج التطور .

• منهي عبارة عن سلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير

المرغوب فيه ، التي تضمن الفرص الضرورية والكافية

دلي يصبح المشاركون عملاء التغيير وذلك بأخذ

بعين الاعتبار تصوراتهم عن التغيير ، عواطفهم ،

بعض الاستجابات = ردة فعل المتبعة للتغيير

مع الآثار السلبية الناتجة عن

قوى التغيير الاضلاله وإتباع

الأساليب الملائمة لحلها .

2 - مفهوم التفسير التنبؤي :

التفسير في أبسط صوره يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه ~~نفسه~~ ^{نفسه} الى وضع مستقبلي أكثر

كفاءة وفعاليتها .
هو عبارة عمه حالة شئ في شئور وتقدير .

التفسير التنبؤي هو التفسير الذي يمس المشكلة .

ويمكن تعريفه على أنه :

كل تقدير إجباري أو اختياري في طرف عمل المشكلة
من مبادئ ، استراتيجيات ، قيم وسلوكيات الذي
يؤدى الى التصم بشكل أفضل في المشكلة و
يختلف علاقتها مع الاصط الخاريجي وذلك لأجل
زيارة وضع فعاليتها وأدائها ومخبرتها
المرجوة .

ثانياً : الخصائص :

1 - خصائص التفسير التنبؤي :

يمكن تلخيص خصائص التفسير التنبؤي فيما يلي :

- التفسير عملية مستمرة
- عملية هادفة
- عملية خلاقية
- عملية واقعية
- مسؤولة إدارية

- التغيير مسؤولية جماعية

- " عملية شاملة داخلية .

- " له أوزاع عديدة .

- للتغيير صفة : نقلة بداية ونقطة نهاية

2 - خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بصفة خصائص عامة منها :

- الاستمرارية : يمتد التغيير في إطار حركة مستمرة

تدفعه الى غاية معلومة ومقبولة من قِول التغيير

- الواقعية : يمتد التغيير في إطار إمكانيات وموارد

والظروف التي تمر بها المنظمة .

- التوافقية : يجب أن يتواءم قدر مناسب من التوافق

بين عملية التغيير وتطلعات قِول التغيير

- الواقعية : أنه تكون إدارة التغيير فعالة وقادرة

على التأثير على الآخرين

- المشاركة : مشاركة الأخرين في اتخاذ القرارات

- الشرعية : أن يمتد التغيير في إطار الشرعية

القانونية والأخلاقية في آله وأهله .

- الإصلاح : معالجة ما لم يوجد من اختلافات في

المنظمة

- القدرة على التوجيه والابتكار : يجب أن يعمل التغيير

على نحو الارتقاء والتعلم .

- القدرة على التكيف السريع مع الأعداء

التعويض الملائمة التغيير في مشروعات أسباب الأعمال .

أولاً : أسباب وعوامل التغيير التنظيمي :

لما حدث التغيير في المنظمة من فروع أو من الدم ، بل
يكون دائماً مدفوعاً بقوة وحدث نتيجة لعوامل
خارجية أو داخلية .

لماذا التغيير؟

- التغيير أو الزوال : لما تكون حياة المؤسسة في
خطر ، يصبح التغيير حتمياً وضرورياً للمحافظة بقائهما
واستمرار وجودهما .

- التغيير للتكيف : لما يكون آجال ردة فعل المؤسسة
محدودة وأدائها متدهور يجب أن تتكيف بسرعة .
= التغيير قبل فوات الآوان .

- التغيير لإقتناص فرص والاستفادة منها : عندما لا
يوجد أي خطر واضح للمؤسسة ولا شيء يجبرها
بالقوة على التغيير لأن الإدارة الفعالة للتغيير
نتيجة عن الرغبة في التقدم فالمستقبل ملائمة
للذين يتقدمون .

ويمكن دمج أسباب التغيير فيما يلي :

I - الأسباب الخارجية للتغيير في المنظمات .

هي عبارة عن أسباب طرقت من البيئة الخارجية لا يمكن مراقبتها والتحكم فيها من طرف المديريين وتتغير تبعاً لـ :

1- التغيرات التكنولوجية والتقدمية :

يفرض التغير التكنولوجي وتجدد ما باستمرار ، تقدم المنتجات بسرعة وظهور تقنيات جديدة على الساحة إدخال تغييرات تنظيمية في المجال المادي والبشري ، تخفيض حجم القوى العاملة مثال : مياكل أكثر مرونة ، تغيير أسلوب العمل ، حلول مناسبة مثل أرض ، تغيير أسلوب العمل .

2- التغيرات الاقتصادية :

تمثل التغيرات الاقتصادية التي تدفع المؤسسة للتغيير منها :

- التناقص الحاد بين المنظمات
- تغير الأسواق العالمية وتغير التجارة العالمية
- ظهور التكنولوجيا الاقتصادية
- التحول من الاقتصاد المخطط الى الاقتصاد الحر
- تغير أسعار المواد الأولية

3- تطور البيئة السكانية والشرعية وتطور القوانين

والأهم الأهم . يجب على المنظمة أن تتماشى للقوانين الجديدة مثل : تحديد الأسعار ، تحديد معايير الجودة ، قانون العمل ، قانون الضمان الاجتماعي ، ...

4 - تغير البيئة الاجتماعية والثقافية :

أصاح تغير تصرفات اليد العاملة (مثل افلاس وولاد)،
ولتقايات المهنة (المهنية)، ومنظمات الجماعات
المشغلة ل حماية العمال، حماية البيئة كترزايد
الإهتمام بالتقنيات الاجتماعية، يجب على المؤسسة
تدعيم، تعزيز كفاءاتها فيما يخص : الإرسال،
إدارة التزامات، الأمن، حماية البيئة ...

5 - تغير الطلب على مسود السوق :

أصاح تغير أنموذج وحاجيات المستهلكين، يجب على
المؤسسة أنه تدرس رغبات وميولات لمولاد
المستهلكين وبالتالي أنه تتغير لأنها تنتج للسوق
وليس لنفسها .

II - الأسباب الداخلية للتغير ^{وكلها في المؤسسة}

ترتبط هذه الأسباب بالإختلالات الداخلية الخامسة
بالمؤسسة ووضعتها . فهي تلمذ أي تدعيم
فصالية الوارد والاستراتيجية . ويمكن تلاحظ هذه

أسباب فيما يلي :

- 1 - التغيير في أهداف المؤسسة ورؤيتها .
- 2 - ادخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج
- 3 - ادخال نظم معالجة المعلومات
- 4 - ندرة القوى العاملة الذي يؤدي الى توصيف مجال عمل

٦ - عدم تمسك المنظمة من توفير مرشدين مؤهلين
للوظائف الادارية العليا من داخل المنظمة .

٤ - مثل نقل المعلومات من قمة المنظمة الى
مستوياتها الدنيا (الاتصالات)

٧ - أسلوب الادارة واتخاذ القرارات . (عدم
فعاليتهم الأسلوب الإداري)

٥ - تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين
مستويات الجودة .

ويمكن لهذه العناصر أن تتلخص في :

- عوامل إدارية .
- استراتيجية .
- إجراءات .

ثانياً : أهداف التغيير التنظيمي :

يهدف التغيير التنظيمي صفة خاصة ما يلي :

1 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات

البيئية .

2 - زيادة قدرة المنظمة من استبان المشكلات الأخرى .

3 - زيادة قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها .

4 - تطوير المعتقدات والقيم والأخلاق السلوكية في

المنظمة (تغيير سلوكيات الأزرار)

أ - زيادة مستوى رفح مستوى جودة الخدمة ورفحنا

المواطنين والمجتمع .

ولقد أوضح (Brown و Harvey) أهداف

التغيير التنظيمي كما يلي :

- زيادة الإنشائية من خلال تبني أساليب توابي التطوران

في البيئة : الاستجابة ال طلبات الهلاء واحتياجكم

- تحسين درجة المستوى الشافعي في الوقت من خلال فعالية

- درجة المستوى الشافعي في الوقت من خلال فعالية

المهليات ونفادتها .

- زيادة درجة إزخراط العاملين ومشاركتهم في

تطوير أعمال المنظمة .

- تنصيص الروح السنوية في روح الجماعة وتطوير
مهارات القادحين وتحسين درجته ولائهم والتمسك بهم
- تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة
لتحول المنظمة من وضعها الحالي الى وضع جديد -

أنواع التغيير في المنظمة

تختلف أنواع التغيير باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه . ويمكن أن نميز بين العديد من أنواع التغيير وذلك وفقاً لـ :

a - الشفاة : هناك تغيير شامل / تغيير جزئي .
• التغيير الشامل يمس كل المنظمات و وحدات التنظيم ابتداءً من الإدارة بهدف تغيير داخلي وخارجي مثل التغيير الإستراتيجي .

• التغيير الجزئي يمس جزء من التنظيم أو جهة واحدة من التنظيم و جزء من وحداته بهدف تحسين الجمود الذي يعرفه هذا الجزء وذلك دون المساس بالإستراتيجية السابقة و الهيكل السابق .

b - عمق التغيير : هناك التغيير الجذري / التغيير التحسيني

• التغيير الجذري : هو عبارة عميقة ، انقطاع ردم التواصل الواضح مع الماضي . يغير مضمون الإستراتيجية ، الهياكل (الهيكل ، النظم ، احدى عملية اتخاذ القرار ، نظم المكافآت ...) ، الثقافة التنظيمية و أداء المنظمة . يهدف لهذا التغيير على ضمان توازن جديد .

• التغيير التحسيني : تكون صياغته هذه التغيير في تحسين الوضعية الحالية لمنظمة ، للمزيد و مطورة التنظيم .

c - وقت التنفيذ (الوثيرة) : هناك التغيير التدريجي / السريع
rapide / lent / rapide / lent

التغيير التدريجي : هو تغيير بطيء ، تطوري ودلالي للفنان
فيها بعد توازن جديد ،
التغيير السريع : لموعبرة عميقة ثورة منذ حالة أو
ومنتجتها سابقة . فهو تغيير مفاجئ .

d - للنهج : التغيير الإرادي / العارض / العارض / العارض
التغيير الإرادي : تغيير مقصود ، مرغوب منه ، وموجه
نحو هدف (مخطط) .

التغيير العارض : هو التغيير الذي يحصل بصورة تلقائية
أو عشوائية دون الإعداد له . يتم بشكل مستقل
عمد رغبة المؤسسة .

e - كيفية إحداث التغيير : التغيير بالقوة / التغيير بالمشاركة ،
التغيير بالقوة : تغيير مفروض على العاملين من قبل
الإدارة (السلطة) . يظهر كاستجابة لقيود البيئة
إخارجية .

التغيير بالمشاركة : تتحدد رؤية التغيير وطرق
تطبيقه على أساس تغيير مشترك . هناك مشاركة
بين القمة والأركان العاملة . ذلك يستويان مشترك
في صياغة عملية التغيير .

f - معيار الديناميكية : تغيير متقطع / مستمر
distancé / continu

التغيير المتقطع : تغيير نادر استثنائي يظهر في حالة
أزمة بهدف إسترجاع التوازن للذات .
التغيير المستمر : تغيير دائم ، تدريجي ، تحسيني ،
ليس له بداية ولا نهاية . تحويل تدريجي للذات

g- المكنون : التغيير المادي / التغيير المعنوي .

h- مجالات التغيير : التغيير المادي يشمل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي تغيير نفسي ، يمس السلوك ودلائمه كمرئيات السفينة والقدريين .

- التغيير الاستراتيجي : ويستهدف الرؤية ، الرسالة ،

الأهداف الاستراتيجية .

- التغيير الهيكلي : ويستهدف تغيير الهيكل العام ،

قنوات الاتصال ، تدفق السلطة والعلاقات

التبعية وتقسيمات العمل وتصميم الوظائف .

- التغيير الثقافي : التغيير العقلي : تغيير أسلوب

التفكير ، تغيير في الإيثار والموقف والشاعر

- التغيير التكنولوجي : وهو التغيير الذي يشمل

التقنية ، الأدوات والبرق والأساليب الصناعية

والأتمتة *et automatisme*

- التغيير السلوكي والتفصيلي ويشمل التغيير في

القيم والأفعال والتفاعلات والتغيير في قواعد

العمل ونظم الحوائز والإجراءات .

التمييز بين مختلف أنواع التغيير ضروري لتحديد

طريقة تطبيقه أو تنفيذ التغيير في المؤسسة

وإلى جانب هذه الأنواع ، يمس أيضا بين مختلف

درجات التغيير وذلك حسب إداكاه نوع

التغيير تحسني أو تغيير جذري .

٤ - حسب التغيير التصحيحية يتسرع التغيير الى درجتين :
- التعديل (التمهيد)

- الإصلاحي .
التعديل هو عبارة عمه إعادة النظر في جانب مصدر
من الجوانب الخاصة بكل المؤسسة وذلك بهدف
تصحيح خلل معين دون معالجة السبب . نظر
تعديل متواضع هدفه إسترخاع أُراد متداول في
الوقت الحالي .

- الإصلاحي : نوع من التعديل المصمم ، يشمل جميع النظم
هدفه هو تحسين الأُراد دون إعادة النظر في الشكل
الموجود (بالإحتفاظ بالشكل الموجود) .

٣ - حسب التغيير الجزري يتسرع التغيير الى درجتين أيضا :
- إعادة الهيكلة .

- إعادة بناد .
إعادة الهيكلة : نمطا من التعديل بهدف تحسين
الأُراد ويقوم به فترة استبدال بعض قطاعات
الهيكلة التي تعتبر غير فعالة . يسس التغيير جوانب
مهمة لوظيفة ما (الإنتاج ، التسويق) .

- إعادة بناد : تغيير جزري بسبب إعلان المؤسسة
عمه إنقلاص هيكليتها ، نقلها ، وفاقدها ، إراريتها .
يهدف لهذا التغيير الى خلق تقنيات جديدة و
إعادة سياسته جميع أهدافها وإستراتيجيتها في
المق

الفصل الثاني : مقارمة التغيير التنبؤي

I - مفهوم مقارمة التغيير في المنظمة

- يعرف Collerette et al. (1994) مقارمة التغيير على أنها عائق أو عقبة أمام قدرة التغيير، بينما عبارة كنه تغيير ضمني أو صريح لردود فعل دفاعية ضد التغيير.

- فهي ظاهرة حتمية لا محذور منها وأنها تلور ناتج عن ميكانيزمات الدفاع.

II - أسباب مقارمة التغيير :

هناك عدة أسباب لمقارمة التغيير من بينها ما يلي :

1 - الأسباب الفردية :

يسهل الفرد أن مقارمة التغيير بسبب :
الخوف من المجهول و الارتياح للروتين ، عدم اليقين في المستقبل ، التغيير معروض ، صنف معرفي ، التغيير صعب ، التعلم طارف جديدة ، الخوف من نتائج إمتهارات ان ...

2 - الأسباب الجماعية والتنظيمية :

تقاوم جماعات العمل التغيير بسبب الخوف من نتائج متهساتها وإمتهاراتها مثل : موافقة العمل ، وثقة استراحة ، صيرة الوقوف ... وكذلك بسبب

الخوف من ضياع التبع والعادات والأخلاقيات، كمنافق
السلطانية إلى إعصادت عليها .

3- الأسباب التنظيمية :

وتتلخص فيما يلي :

- ظروف العمل .
- العمل الشبهى للمنظمة وخاصة اذا كان بيروقراطى .
- صياغ المؤسسة .
- صعوبة المنظمة في التبع .
- نظام تنمى جامد .

4- الأسباب البيئية :

- قوى نقابية ضد التغيير .

- موظفين مديريين تنفيذيين مقاومين للتغيير .

- صياغ السلطة والتأثير .

5- الأسباب المرتبطة بتنفيذ التغيير :

- تقاوم الأشخاص تنفيذ التغيير نتيجة لتفهم

المعلومات، المشاورة والإمحاء .

6- الأسباب المرتبطة بالتغيير نفسه :

- التغيير نفسه معقد، ولا يتماشى مع ترميم الحصيد .

- التغيير ليس له معنى .

11 - أشكال أو مظاهر مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال منها:

1 - المقاومة الفعلية للتغيير: *resistance active*

وهي عبارة عن الشكل اللزج للمقاومة.

وتظهر على المستوي الفردي عن شكل: العدوانية، نزاعات، غيب، عدم التعاون، رفض متعمد، تكوّن، تهديدات، انتقادات... وكذلك عن شكل تخريب، إضراب، ربما أن تأخذ شكل أكثر لباقة يتصل بها: تأخر، غيب، استقالة، تخنيب الاستجابة، رفض الكلام... وعلى المستوي الجماعي تظهر تحت شكل التعرض المبتذل، شكاوي، تظلمات، شكاوى نقابي داخلي.

2 - المقاومة الغير فعلية *la resistance passive*

هي المقاومة اللاتينية الغير مبرجة، وتظهر على مستوى الفرد عن شكل: لامبالاة، العزلة، الإحجام بالمصالح الخاصة فقط، التعلق بالماضي، ترك العمل للأخرين، بينما على المستوى الجماعي تظهر تحت شكل: الإسهامات، حجب المعلومات، تباطؤ في العمل، سميت أنصلا...

١٧- أثار مقارنة التفسير

أثار مقارنة التفسير عديدة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- أثار تنظيمية:

- تدهور مناخ الملل
- " علاقات الملل
- تزايد النزاعات
- ارتفاع تكاليف التفسير
- هدم المؤسسة
- انخفاض الإنتاجية
- تدهور الفسادية

2- أثار فردية:

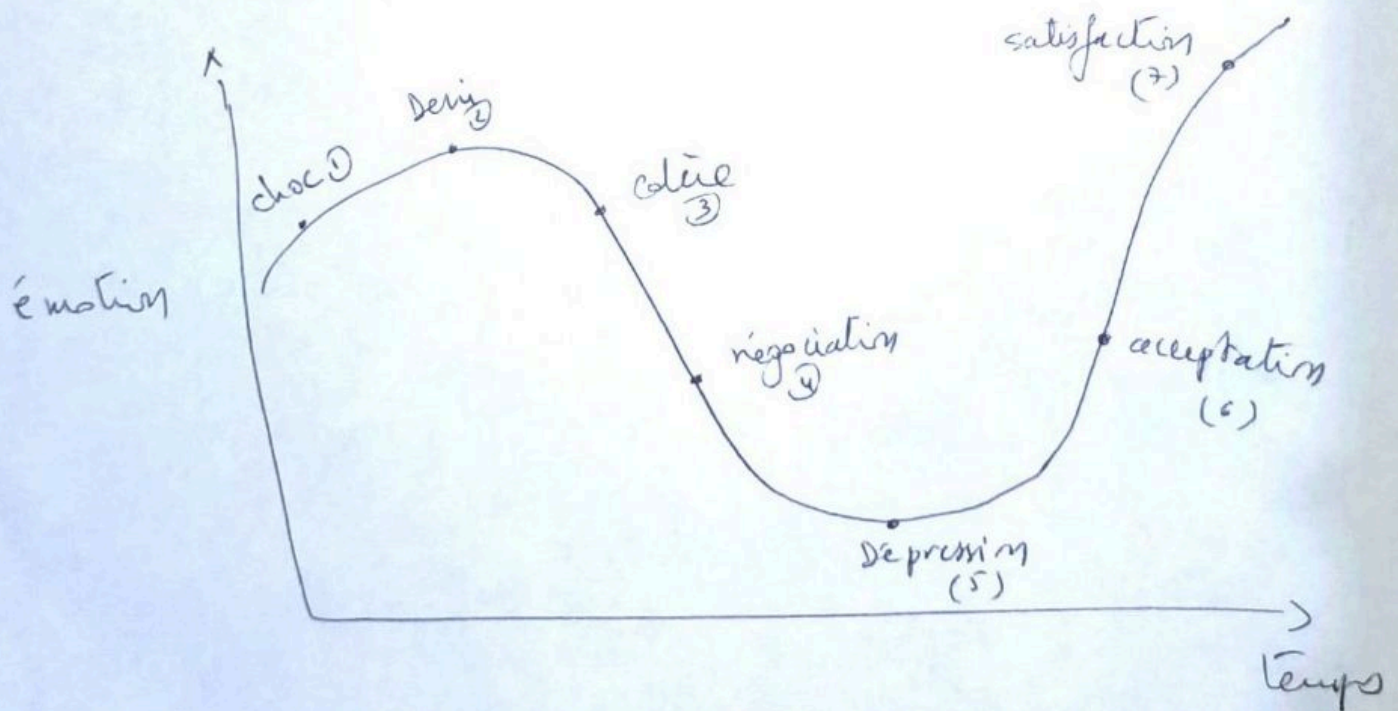
- فقدان الولاد
- منخومات بسبب كولوجية
- عدم التفجير
- رفض التعاون
- العنف والإكتهادات
- زيادة طلب التحويل
- الترحيل
- " " "

٧ - مراحل الاستجابة الفردية للتغيير

Théorie de réponse au deuil
 Kubler - Ross ، تمر الاستجابة الفردية للتغيير

بفترة مراحل منها:

- 1 - العدمية والمفاجأة
- 2 - الإشكار والرفض
- 3 - الفهم العقلائي (الغضب)
- 4 - القبول (التفاوض)
- 5 - الإحباط
- 6 - الإعتراض والتجريب والتعلم (القبول)
- 7 - الإعتراض والتنازل



يوضح هذا المنحنى أنك من المستحيل المردود من العدمية
 إلى القبول أو الإعتراض مباشرة دون المرور بالمرحلة الأخرى.

العقل الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

1- مراحل التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير من المستوى العملي التعرف على المراحل التي تمر بها هذه العملية .

هناك العديد من النماذج التي توضح هذه المراحل

من أهمها : - نموذج K. LEWIN

- نموذج KOTTEK

1- نموذج ك. لوين K. LEWIN

نموذج لوين نموذج ديناميكي، يهتم بالتغيير في الواقع ويتقسم إلى 3 مراحل :

أ- مرحلة اذابة الجليد : Defel

في هذه المرحلة يتم الانتساب أن التغيير وصلت إلى مرحلة التغيير وأنه الوضع الحالي للتغيير ملتهر ، عدم الرضا بالوضعية الحالية ، وبالتالي يتم الإدراك بالحاجة إلى التغيير - (تجيب التغيير)

تهدف هذه المرحلة إلى تغيير المواقف تجاه التغيير وذلك بتوضيح الفوارق (والمنافع) بين المرحلة الحالية والوضعية المستقبلية المرغوب فيها.

ب- مرحلة الانتقال Transition

- هدف هذه المرحلة الى تغيير السلوكيات الفعليه .
- ففي هذه المرحلة يتم تجربة مرون عمل جديدة وتعلم
- اساليب عمل جديدة وتبنى سلوكيات جديدة .
- يلاحظ انضواء مع الوصفية السابقة .
- وبالتالي يجب : - توضيح الاهداف .
- اعلام وتكوين الأشخاص .
- تسهيل عملية الانتقال .
- التقييم المتواصل للتأثير .

c - مرحلة التجهيز : Regel

في هذه المرحلة يتم ترسيخ التغيير على المستوى العملي اليومي ، تصبح الممارسات الجديدة (عادية) في السطح ، تبرز ثقافة جديدة .

هدف هذه المرحلة هو دعم التغيير المحقق ومنع الرجوع الى الحالة السابقة وذلك عن طريق تسهيل الانتقال ومعالجة المشاكل المتبقية .

ويتم تسهيل لتوضيح لوين في المخطط التالي :

مرحلة التغيير (2)

استبعاد
التغيير
السلوكيات

(3)
مرحلة اعادة
التجهيز

الانتقال الى
الحالة
الجديدة

ازالة العيلة
(4)

إدراك الحاجة
للتغيير

٤ - نموذج KOTTEK كوتر

يقدم هذا النموذج أُلهم الخطوات الأساسية والاشرايحية
الى يجب اتباعها عند احدث التغيير في المنظمة
وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- ١ - خلق الاحساس بوجود حاجة ملحة لحدث التغيير (تقديم دمج التغيير، وضع المنظمة في خطر) شرح فوائد التغيير وازايا الوصفية المراد الانتظام اليها .
- ٢ - تشكيل فريق عمل قائد ذات مهارات قيادية وذات خبرة .
- ٣ - صياغة رؤية مشتركة واستراتيجية للقيادة التغييرية

٤ - تعريف الجميع برؤية المنظمة شرح ما سيحدث واستثمار وسائل الاتصال .

٥ - تمكين العاملين من تسهيل احدث التغيير .
التحقق من وجود الوسائل والموارد الضرورية
للقيام بالتغيير وتشجيع العاملين على المشاركة

٦ - وضع أهداف قصيرة الأجل (تحققها كمينك
كلهوسة والهرك تحقيقها)

g - تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد
من التغييرات . أي استغلال المصداقية المكتسبة
لتغيير الأنظمة ، الهيكل ، السياسة ...

h - ترسيخ المصالح الجديدة في ثقافة
أرساء مزايا جديدة لتغيير الأعمال في ظل
ثقافة المنظمة .

II - مراحل إدارة التغيير التنبؤي :

تتم عملية إدارة التغيير بـ 3 مراحل رئيسية :

- مرحلة الإعداد والتخطيط
- " " التنفيذ
- " " التقييم

1 - مرحلة الإعداد والتخطيط :

في هذه المرحلة يتم :

- a - تثمين الوضع الكالبي ، وكذلك الجوانب
للتأكد من ضرورة مشروع التغيير (من الجوانب
الإنشائية ، الاستراتيجية ، الاق ، التنبؤي ، التقني -)
رصد كل نقاط القوة والضعف للمؤسسة و
رصد كل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتحديد
طريقتها .

5- تخطيط برامج التغيير

في هذه المرحلة يتم تحديد مدد وأعداد التغيير
ووضع برامج عمل لتنفيذ التغيير.

ج- اختيار استراتيجيات ملائمة للتغيير.

د- إيصال وإيلاج مشروع التغيير:
باستعمال الاتصالات الاستراتيجية مسنرة للتغيير.

2- مرحلة التنفيذ :

يتم في هذه المرحلة :

- تجسيد وتطبيق مخطط التغيير وتحديد الخطا إلى
أفعال في أرض الواقع.

- التركيز على الاتصال في تبادل المعلومات بين صير
التغيير والعاملين.

- تقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات
تحفيز العاملون وحشد تعاونهم.

- الإستماع لآرائهم وملاحظات العاملين.

- توزيع المسؤوليات على كل المهتمين بالتغيير.

- توفير ثقافة المنظمة.

- نشر النتائج والنجاحات المعقولة بهدف التحفيز
المتجدد.

3 - مرحلة المناجعة والتفسير :

- في هذه المرحلة يتم :
- التفسير الهنقي والديني لمشرع التفسير
 - المقارنة ما بين ما حفلا له وما تم تحقيقه فعلا
 - استخراج الاضغانات واجراء التعديلات اللازمة

II - مقومات التفسير التام :

يتم ان تدر المقومات الآتية لإحداث التفسير في الشئمة في 5 عناصر وهي كالآتي :

- 1 - الرواية .
- 2 - المهارات .
- 3 - الكوافر .
- 4 - الموارد .
- 5 - خطة عمل .

العنقل لا: تشخيص الوضع الراهن للمنظمة

والتغيير

قبل القيام بالتغيير في المؤسسة يجب قبل كل شيء القيام
بتحليل الوضع الراهن المراد تغييرها حتى يسهل
إتخاذ قرار تنفيذ التغيير أم لا .

نتشخص الوضع الراهن للمنظمة مرحلة مهمة من
مراحل إدارة التغيير التنظيمي .

1 - مفهوم التشخيص التنظيمي :

هو عملية تقييم الوضع الحالي للمنظمة وذلك باستعمال
معايير و طرق معينة بهدف حل مشكلة خاصة أو
زيادة فعالية المنظمة .

ونقوم بالتشخيص ل :
- فتح مصادر ، طبيعة وأسباب المشاكل ، الفرص و
التحديات .

- التعرف على طرق حل المشكلات .

- تحديد مؤشرات النجاح .

- تقييم الفعالية التنظيمية واتخاذ وسائل تحسينها

- توجيه اختيار الأعدان .

- وضع خطة عمل .
فالتشخيص يجب على كذا P ، كيف التغيير P .

2 - مكونات التشخيص التنظيمي :

يتكون التشخيص التنظيمي من :

5 - تسحيب الوضع الراهن للمنظمة

وهي آزر مرحلة من مراحل التغيير يتم فيها :

- دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأسسها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها .

- دراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد ،

- وسائل الاتصال

- درجة المركزية

- الإستراتيجية

ففي هذه المرحلة يتم تسحيب الوضع الحالية من مختلف الجوانب:

الثقافة ، الاستراتيجي ، الات ، التنظيمي ، التقني . . . ثم

تحديد الفارق ما بين مستوى الأدار المتحصل عليه و مستوى الأدار المرغوب فيه .

• لتحليل وتسحيب بيئة المنظمة يستعمل نموذج SWOT أي التحليل الرباعي :

عوامل سلبية ↓	عوامل ايجابية ↓	
جوانب الضعف Weakness (Faiblastes)	جوانب القوة Strength (Fawq)	البيئة الداخلية ←
التحديات Threats (menaces)	الفرص المتاحة opportunities (opportunities)	البيئة الخارجية ←

• مثال عن إحدى المنظمات :

- نقاط الضعف :

عوامل البيئة الداخلية : ضعف اجراءات العمل وعدم مرونتها ، ضعف نظام المشتريات ، موارد

بشرية غير مستغلة ، عدم وجود نظام الحوافز ...

نقاط القوة :

- الحصة السوقية الكبيرة ، أصول ثابتة كبيرة ، خبرات ومهارات

بشرية عالية ، تنوع الخدمات ، إمكانية استخدام المجال

الإلكتروني في تقديم الخدمات ...

- التفديدات (المخاطر)

- المنافسة ، التغيير التواصل للتشريعات الحكومية ،

الإستقطاب الإغرائي للكوادر الرقمية من قبل المنافسين ...

- الفرص :

- سوق مفتوحة (OMC) ، الإستفادة من شبكة المعلومات

في التسويق ، سوق محلية كبيرة ، ظهور منظمات

لتدريب وتطوير القادة البشرية ...

ب- رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة :

يجب في هذه المرحلة رصد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها
المنظمة وتحديد أسبابها والتمييز بين هذه المشاكل

وعوارسها .

مثال : هل المسكل مشكل تكنولوجياي أو إنتاجي أو تسويقي ؟

ثم بعد ذلك يجب البحث في الأسباب والمصادر .

مثل الأسباب خارجية : تغيرات تكنولوجية ، تغير هيكل

السوق ، تغيرات سيكولوجية أو ماثولوجية .

مثل الأسباب داخلية : هيكل المنظمة ، علاقات السلطة ،

الإستعمال ، التكنولوجية ، الجودة ، الثقافة ، نمط الإدارة .

إدبيات العاملين .

مثال : ظهور مشكل انخفاض القائد .

السبب الخارجي : - تختلف تكنولوجيات ، نقل الخامات ، ارتفاع الطلب ، تدخل حكومي .

السبب الداخلي : - اتجاهات العاملين ، إدارة جديدة ، سرقة الخامات ، الهيكل ، الجودة ، نمط الإدارة ، نظام الإمداد ، تكنولوجية ، الثقافة . . .

ج - تحديد العناصر الأثرية التأثير عليه .

في هذه المرحلة يجب تحديد العناصر التي يجب تغييرها وتأثيرها عليها لإحداث التغيير وتحسين فعالية المنظمة .

وبالتالي ، يمكن أن يمس التغيير :

- الكفاءات ، الإجراءات ، السلطة ، المناصب ، المهام ،

الهيكل ، أسلوب الإدارة ، التنظيم ، الثقافة ، السلوك . . .

د - تشخيص سلوكيات الأفراد و المقاومة :

في هذه المرحلة يجب :

- فهم السلوكيات بمعنى : تحديد الذين سيتأثرون بالتغيير ، العلاقة القائمة معهم ، كيف يعملون وتصرفون ؟

- تحديد الأشخاص الداعمون للتغيير ، المحايدون و المعارضون .

إذا افترضنا أن الداعمون (proadmits) يمثلون 10%

و المعارضون (opposants) يمثلون 10% ، المحايدون

سيتمثلون 80% . يمكن عبارة عن الأفراد الذين هم في

انتظار نتائج مقبولة يريدون الإلتصاف و

الأمان حتى ، يمثلون ال داعمون .

- تحديد أسباب مقارعة التغيير .
- الأهداف المرجوة ، إجراءات التغيير المقترحة ،
نقص المعلومات ، الخوف من نقص القدرات و
المهارات ...

e - تفسير العوامل الداعمة والتغير الداعمة للتغيير باستخدام
"تحليل ميدان القوى" لـ K. LEWIN

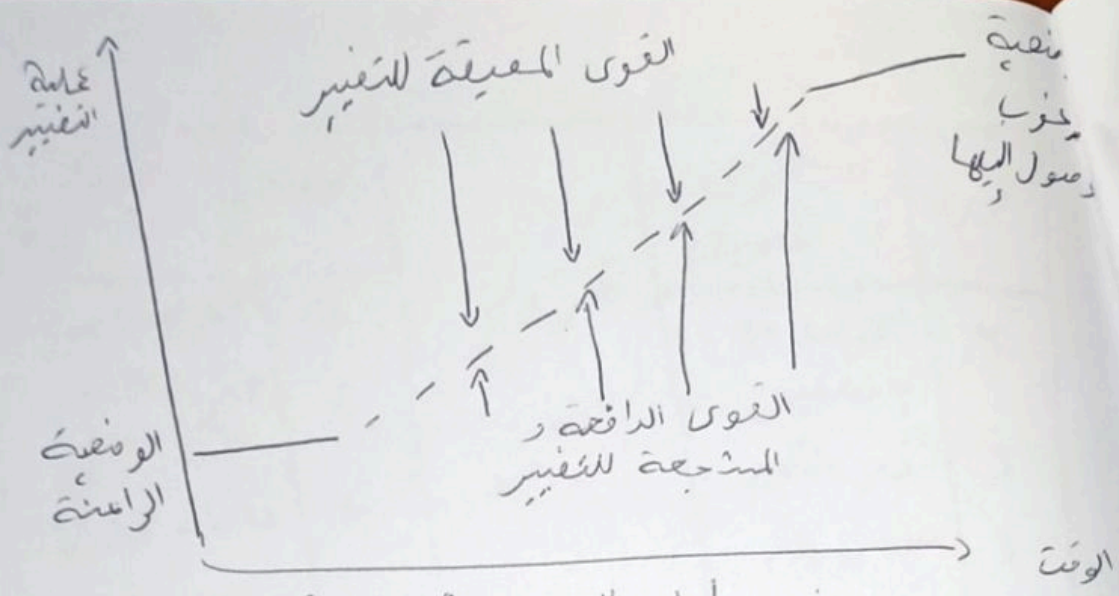
في هذه المرحلة يتم تقييم واتصية برنامج التغيير وذلك
بالبحث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية عن العوامل
التي ستساعد في نجاح عملية التغيير (العوامل الداعمة)
و العوامل التي ستعوق نجاح عملية التغيير (العوامل
التغير داعمة) .

ويستخدم لذلك "تحليل ميدان القوى" "champs de force Analyse"

لـ K. LEWIN .

فهي تقنية طورها ك. لوين K. Lewin في الخمسينات
من القرن الماضي ، تهدف إلى تحديد القوى التي هي في
نفسه اتجاه التغيير المرغوب منه والعمل على تعظيمها
و تحديد القوى التي تعيق التغيير والعمل على التقليل
منها ومنه آثارها .

وقد عبّر لـ لوين عن هذه القوي في الشكل التالي :



بوضع طول السهم سعة القوة .

وتتطلب هذه الطريقة التي هي طريقة منظمة لتحليل ضارياً
وعيوب التغيير ما يلي :

- التعرف الدقيق لمشروع التغيير المقرر استناده ؛
- الهدف العام (مثال : زيادة الإنتاجية) ، الوسائل
- المستهدفة لتحسينه (مثال : تطبيق نظام آبي
- في معالجة الطليبات) .
- تحديد القوي التي تدعم ، وتؤيد مشروع التغيير ، مثال :
- تكنولوجيا جديدة ، مبادرة من المنظمات ، ضغوطات
- المالية ، مكانة صالحة ...
- تحديد القوي المعارضة للمشروع ، والمعيقة . مثال :
- الخوف من التغيير ، اللامبالاة ، نقص التكوين ، بعض
- الشرائح ، مشاكل في العلاقات الممل .
- تعييننا وزنا لكل قوة هي سلاح من 1 (بتعريف) الى
- 3 (قوي) .
- مثال :

الوزن	القوى المعينة	المستدعي	الوزن	القوى الداعمة
4	الخوف منه - التغيير		5	تكنولوجيا جديدة -
3	نقل التكوين		2	التنقل الى التغيير - باتت شائع
3	اللامبالاة		1	علاقات عمل جيدة -
2	نقل الموارد البشرية والمهارات اللازمة -		4	الإدارة ملتزمة - بالمستدعي
12			12	المجموع

• جميع أوزان كل عمود .
 ، إذا كان مجموع عمود القوى المدعمة للتغيير متساوي مع
 مجموع القوى المعينة - النظام متوازن ولا يتطلب
 أي تغيير .

• ضمن الإجراءات الواجب القيام بها لتغيير وزن القوى
 المعينة ، والنز في تملكها ، مثال :
 يمكن التحسين من وزن الخوف من التغيير من طريق
 تطبيق خطة اتصال محكمة .
 نقل التكوين عن طريق تطبيق برامج التكوين
 اللامبالاة عن طريق زيادة الأجور .
 نقل الموارد البشرية للعودة عن طريق استقطاب
 موارد بشرية خارجية .

• ثم ضمن الإجراءات اللازمة لزيادة أو رفع من القوى
 الداعمة مثل : تقديم تمهيلات لتحسين علاقات العمل

- زيادة الإتصال وتكسيته لرفع موثوقية الفرز
التفسير بأنه نافع

هنا يجب أن نحدد بأي تكلية يمكن أن تخلص
من القوى المعينة للتفسير و بأي تكلية يمكن أن
نرفع من قوة الدائمة للتفسير وذلك بتحديد
كل الإجراءات اللازمة ، مثال :

- تحسين الإتصال
- زيادة الأجر
- تركيب تجهيزات جديدة
- تدابير أمنية

• إتخاذ قرار الإستمرار في مشروع التفسير وتذييده
أم لا . وإذا كان يمكن تكيفته في الواقع صاعياً
الإجراءات التي يجب إتخاذها ^{لله} لضمان نجاحه .

الفصل ٧ : قيادة التغيير الإستراتيجيات والأدوار

يتصدر مجال التغيير في المنظمة بديهيّة قيادة التغيير
و قدرة القادة المسؤولين عن التغيير .

١ - تعريف القيادة :

هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال إمتلاك
رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة وإثارة حماس

الساكنين على تحقيقها ،
منها عبارة عن عملية ~~تتطلب~~ اتصال ، توجيه وتحفيز
لا يوصل تصورات مستقبلية للمعينين بهدف إحداث
عمليات التغيير في المنظمة .

٢ - تعريف القيادة التحويلية في إدارة التغيير :

هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل
الرأى المرغوب فيه والنمذجة في عملية تطوير و
تشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحديدهم إهتماماتهم
الذاتية لتكون جزءا أصليا من الرسالة العليا للمنظمة .

(Ginger 2002)

٣ - إستراتيجيات التكيف مع المقاومة :

من بين الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التغلب على
مقاومة التغيير أو التفاوض بها مع مقاومة التغيير ما يلي :

a - استراتيجية الإعلام والاتصال : Information & Communication

تستعمل هذه الاستراتيجية قبل بداية عملية التغيير أي عند التخطيط وذلك بهدف توفير المعلومات الكافية والدقيقة عن عملية التغيير حتى يقتنع الأفراد بالتغيير من المبدئية .

تعمل هذه الاستراتيجية بإيصال التغيير للأفراد وذلك عن طريق تقديم رؤية التغيير، خلق إحساس بضرورة التغيير، شرح مزايا التغيير، شرح أسباب التغيير، استهداف وسائل اتصال فعالة .
وهذه الاستراتيجية ممنهجة تستعمل وقت طويل إذا ما كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً .

b - استراتيجية الإقناع والتشويق : Persuasion

تستخدم هذه الاستراتيجية لإقناع الأفراد بضرورة التغيير وإزالة مخاوفهم وتهميتهم ولإعلاء التغيير .
وهو الأساليب المستخدمة في ذلك ما يلي :

- التدريب
- التكوين

c - استراتيجية المشاركة : participation & engagement

تتعلق هذه الاستراتيجية بإشراك بعض العاملين في عملية التغيير والبحث في كيفية إحداثه مما يساهم في تحسينهم عن إيصال تنفيذ التغيير .

وتستعمل هذه الاستراتيجية عندما لا تتوفر للمبادرين
بالتغيير معلومات كافية لتخطيها التغيير ويتكلمون
الذين يقع عليهم التغيير قوتها مقاومة قوية .

د - استراتيجية الإصاح والتجنيد l'encadrement et la mobilisation

تستعمل هذه الاستراتيجية عند تنفيذ التغيير وتميز
بإشراك العاملين في حل المسائل الظاهرة عند
تنفيذ التغيير وتشجيعهم على المساهمة في إيجاد
الحلول لها .

هـ - استراتيجية التسهيل والدعم facilitation et soutien

تلكم هذه الاستراتيجية في توفير الدعم المعنوي للأفراد
العاملين والإذاعات لهم وكذلك توفير فرص التدريب
من أجل رفع مهاراتهم .
تستعمل هذه الاستراتيجية عندما يكون سبب مقاومة
التغيير هو التكيف والخوف من التغيير .

و - استراتيجية التفاديل والاتفاق : conciliation

تتمثل هذه الاستراتيجية في تقديم إدارة لمعضل المزاي للأفراد
العاملين مقابل التغييرين وتوضيح لهم المخاطر من يؤملوا
على التغيير . مثال : زيادة مزاي العناية الطبية
للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل .

ز - استراتيجية المناورة والاستقطاب manipulation et cooptation

تتمثل هذه الاستراتيجية في لجوء المديرين في بعض

المواقف الى اسناد ادوار رئيسية في تخطيط و
تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة مما لا
يقتضيه الأمر ثم انتقاهم بطرق خفية للتأثير على
المرؤوسين . فمن أمثلة هذه الاستراتيجيات كل
سريع عند ما تكون العزلة الأخرى غير فعالة ولكن
من أمثلة أيضا أن لا تنجح إذا ما شعر الفرد بأنه
مستغل .

التكديف

2- الترهيب العرّيج

يلجأ المديرون الى هذه الاستراتيجية كآخر محاولة . ففيها
يستخدم مديري العلاقات بذكاء وذكاءهم وتقليل فرص
الترقية إلخ ... وذلك بعرض مواكبة ظهور التغيير
تسهل هذه الاستراتيجية عند ما يكون للمستودعين
سلطة واسعة وهناك الحاجة للإسراع بعملية التغيير .

بينما حسب كوتلر Kotler تشمل الإجراءات الشائعة
في تجاوز مقاومة التغيير بما يلي :

- الاتصال
 - التكوين
 - المشاركة
 - الإصرار
 - التسهيل والدعم
 - المغامرة والسارعة
- وذلك حسب 3 عوامل :
- سرعة التنفيذ

- عدد الأفراد المتدمجين في عملية التغيير
- موقف الأطراف الفاعلة أهم الشخص المقاوم

٥- الأدوار في قيادة عملية التغيير:

يتطلب نجاح عملية التغيير تحديد الأدوار والمسؤوليات بكل وضوح. وبالتالي منهم الأطراف الفاعلة في عملية التغيير وما هو دورهم؟

- يمكن تصنيف الأطراف الفاعلة الى صائين:
 - الإدارة العليا ويمثل القائد الاستراتيجي.
 - مسؤول مشروع التغيير أو فرقة القيادة.
 - الإدارة الوسطى.
 - المستشارون.
 - الموجه العام للتغيير.
- ويمثل دور كل واحد منهم فيها كالتالي:

أ- القائد الاستراتيجي:

- للقائد الاستراتيجي دورين أساسيين في عملية التغيير:
 - التغيير من الإرادة القوية لتغيير النظام التنظيمي.
 - غرس التغيير والتمسك به بدمومه.
- والتقاط مع التغيير في المنظمة بأسلوب فعال، يجب الاعتماد على الأسلوب القيادي الذي يطلق عليه اسم القائد التحويلي.
- ويمثل دور القائد التحويلي في إدارة التغيير بما يلي:
- إنتاج الأثر بضرورة التغيير.
 - صياغة الرؤية والاستراتيجية.
 - توصيل رؤية التغيير.

- تحسين الرؤوسية وإثارة دافعيةهم للتفكير في
العدديات

- التمكن من صياغة صيغ إعرابية للأفكار والفروق باختصار
الإجراءات المناسبة لتطوير العملية الإدارية وتحويلها
سلسلة اتخاذ القرار.

- تبسيط التفسير من تحديد خطا العمل حسب الأخطاء
وتحديد الأدوار.

- المراتبة والسابعة والتصحيح حسب الخطا التي تم ومنهجها

- التدبير والمناخ حسب نظام مفاضة / عقاب

- ترسيخ ثقافة التغيير.

ب- أصول مشروع التغيير:

ويطلق عليه أيضا فرقة القيادة. ويتمثل دوره في
تنفيذ مشروع التغيير. وفرقة القيادة ممن أن تكون من
داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- الإدارة الوسطى:

ويطلق عليها أيضا سلسلة التغيير أو البطوليين و
تتكون هذه السلسلة من مختلف كوادر مستخدمي
المنظمة ذات مهام مهمة في المنظمة. ويتمثل
دورها في توصيل أو إيصال المعلومات ونشر
التغيير في كل المنظمة. وتقوم أيضا بتحديد المشاكل
التي تتطلبها وتسيير الاضطرابات التي يمكن أن تظهر
في التجارب المحلية.

د - الأثر الفاعلة الخارجية

دراسة

مثل المستشارين الخارجيين الذين يتدخلون إما
لحل نزاع داخلي، أو بسبب الحاجة إلى كفاءة تقنية
خاصة خارجية أو الحاجة إلى المساهمة في الأفكار
الجديدة التي تساعد في تطور ثقافة المنظمة.

٥