

المحور الأول: مدخل نظري لإدارة التغيير

سنة أولى ماجستير إدارة أعمال
محاور مقياس إدارة التغيير



الأستاذ: فرحول ميلود

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الاختبار الأولي
11	II-تمرين :مستوى المعرفة والتذكر (مكتسبات قبلية)
13	III-أولاً: مفهوم إدارة التغيير
13.....	أ. تعريف إدارة التغيير.....
14.....	ب. خصائص إدارة التغيير.....
15	IV-ثانياً: أهمية وأهداف إدارة التغيير
15.....	أ. أهمية التغيير التنظيمي.....
15.....	ب. أهداف التغيير التنظيمي.....
15.....	ب. تمرين :مستوى الفهم والاستيعاب لأهمية إدارة التغيير.....
17	V-ثالثاً: دوافع تبني إدارة التغيير من طرف المؤسسات
17.....	أ. حتمية تبني منهج إدارة التغيير من طرف المؤسسات.....
17.....	ب. تمرين :مستوى الفهم والاستيعاب.....
18.....	ب. أسباب إدارة التغيير.....
18.....	ت. تمرين :مستوى التحليل.....
18.....	ث. تمرين :مستوى الإنشاء والتركيب.....
18.....	ج. اختبار الخروج (مستوى التقويم).....
21	VI-تمرين :مستوى التقويم
23	خاتمة
25	حل التمارين
27	قاموس
29	معنى المختصرات
31	قائمة المراجع
33	مراجع الأنترنت

وحدة

- عند الانتهاء من هذا المحور سيكون الطالب ملماً بالأهداف التالية والتي تم صياغتها وفقاً لمستويات بلوم المعرفية:
- 1- مستوى المعرفة والتذكر: أن يستعيد الطالب كل المعلومات من الذاكرة، إذ يتوجب عليه حفظ التعريفات المرتبطة بموضوع إدارة التغيير.
 - 2- مستوى الفهم والاستيعاب: أن يناقش الطالب محتوى أهمية وأهداف إدارة التغيير كنمط تسيير حديث يفتح أفق أمام المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل التغييرات الديناميكية التي تشهدها البيئة المحيطة.
 - 3- مستوى التطبيق: أن يستخدم الطالب كل المعارف ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير، إذ يستطيع التأكد من أن التغيير التنظيمي لا بد أن يكون كثافة مكتسبة لدى المؤسسة خاصة في ظل التحولات التي تشهدها البيئة المحيطة.
 - 4- مستوى التحليل: أن يميّز الطالب بين التغيير التنظيمي وإدارة التغيير من خلال إطلاعه على الكثير من الإسهامات النظرية التي اعتنت بتحليل هذا المنهج الإداري، إذ يصبح الطالب قادراً على تحليل الفروق بين التغيير المؤسساتي كفعل وكحالة.
 - 5- مستوى التركيب والإنشاء: أن يثمن الطالب جهود الباحثين والمفكرين أمثال 'كبرت لوبن' و'جون كوتر' وغيرهما في إطار الكشف عن هذا التوجه في التسيير الذي لا يجعل المؤسسة فقط قادرة على محاكاة التغيير في محيطها بل أن تكون قادرة على أن تجعل التغيير يخدم توجهها وأهدافها في النشاط الاستراتيجي.
 - 6- مستوى التقويم: أن يقوم الطالب بدراسة السلوكيات التسييرية الحديثة للمؤسسات والتي تعتبر إدارة التغيير من أهم أنماطها، حيث يستطيع أن يقارن بصورة نسبية الفرق بين الوقوف أمام عوامل البيئة التنظيمية المحيطة وقفة خاضع وبين ما يمكن أن بذله المؤسسة من جهود اتجاه التحرك لتشخيص عوامل بيئتها المحيطة من أجل وضع البدائل والخيارات الإستراتيجية القادرة على إرساء التغيير نحو الأفضل.

مقدمة

تناول هذا المحور جانب مهم في المؤسسة الاقتصادية ألا وهو قدرتها للتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي، هذا المحيط الذي يغلب عليه الطابع الديناميكي المستمر، إذ لا يمكن لأي مؤسسة اليوم في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية الثقافية أن تبقى على الثبات في نمط تسييرها لمواردها المتاحة والممكنة، بل قد يتوجب عليها فهم كل عوامل بيئتها التنظيمية المحيطة بها للكشف عن أهم ما تحتويه من فرص أو تهديدات اتجاه نشاطها الاستراتيجي من جهة وحتى قدرتها لتحديد نقاط القوة أو الضعف التي تميز أدائها الوظيفي من جهة ثانية، من هنا تبرز لنا فكرة المؤسسة كنظام ونسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها والخارجية المحيطة بها، إذ يمكن القول أن التسيير تطور بتطور عوامل ومتغيرات بيئة المؤسسة لتظهر ملامح تسيير حديثة تركز على التيقظ المستمر اتجاه المحيط الاستراتيجي فضلا عن استخدام المورد المعرفي اتجاه تخصيص الموارد، ولعل إدارة التغيير هي من أهم الأنماط الحديثة في التسيير التي تسمح بجعل المؤسسة قادرة على استغلال مواردها المتاحة والممكنة استغلالا أمثلا مع قدرتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل كل الظروف التي يسجلها محيط المؤسسة، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف، والتأقلم والملائمة بين ما ذكرناه.

ويحكم دراسة الطالب لكل من مقياس 'الإدارة الإستراتيجية' في السنة الثالثة ليسانس إدارة الأعمال في السداسي الأول، وكذا مقياس 'قانون المنافسة' ضمن السداسي الثاني، فإن مطالب بأن يتذكر ما يلي:

- 1- أن يكون على دراية بماهية الإدارة الحديثة وأهم محدثاتها، كما أنه من خلال المقاييس السالف ذكرها والتي تم الإطلاع عليها في الطور الأول ليسانس فإنه قد استوعب أهم الأسباب التي قادة الإدارة نحو التطور، فهو يعي بأن إدارة التغيير ما هي إلا نمط من أنماط الإدارة الحديثة والتي تسعى نحو تحسين الأداء الوظيفي من جهة، وتجعل المؤسسة قادرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في المحيط الاستراتيجي من جهة ثانية.
- 2- أن يكون على إطلاع دقيقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وأهم العوامل المؤسسة لها، كما أنه مطالب باسترجاع مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأدوات التحليل البيئي المهمة مثل مصفوفة SWOT ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG ومصفوفة 'أنصوف' وغيرها.

الاختبار الأولي

مكتسبات قبلية لابد من استرجاعها.

تمرين : مستوى المعرفة والتذكر (مكتسبات قبلية)

[25 ص 1 حل رقم]

ما المقصود بإدارة التغيير باعتبارها منهج تسيير حديث خاصة وأن الطالب درس أنماط الإدارة الحديثة في الطور الأول ليسانس تخصص إدارة الأعمال مقياس الإدارة الحديثة أو الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

13

تعريف إدارة التغيير

14

خصائص إدارة التغيير

أ. تعريف إدارة التغيير

- التغيير لغة : أي غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه. يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة، كما عرف French التغيير بأنه : " جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبنية التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل"[01]، بالإضافة إلى ذلك عرفه Bennis أيضا بأنه : "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق"[02]، فمن خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التغيير فعل وليس حالة عكس التغيير الذي يصور الحالة التي ينتقل بها الفرد أو المؤسسة من وضع إلى وضع مغاير قد يكون مجبر لا مخير من طرفه. يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسساتية، الهدف منها التقدم بأداء المؤسسة نحو الأحسن ومنه نمو واستمرار المؤسسة بالدرجة الأولى وعليه سنحاول من خلال هذا المحور التعرض إلى ماهية إدارة التغيير. اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير *Ch.M ويرجع سبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، ولاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهر ، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.

عرف Recardo إدارة التغيير بأنه : "عملية تستخدمها المؤسسة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"[03]، هذا ويرى Tushman أن إدارة التغيير تتضمن : "الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية"[04].

وعليه يمكن القول بأن إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها. فبالنظر لكون التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق هياكل المؤسسات لمواجهة عدم الاتزان وإدارته والتطور المستمر للمحيط، فإنه بالتالي لا يمكن تجنب التغيير، بل يجب قيادته وإدارته، لذا فقد عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها العملية التي تتبنى من خلالها قياد المؤسسة مجموعة معينة القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى، حسب هذا التعريف فإن إدارة التغيير تعني تبني مفاهيم سلوكية، قيم، وتكنولوجيا جديد، في مقابل تخلي المؤسسة عن ما سبقها من سلوكيات، معارف وتقنيات سابقة، كما عرفت إدارة التغيير بأنها الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يسمى أيضا بالضعف التنظيمي الحالي أو المستقبلي، من خلال وضع إستراتيجية محكمة للتغيير مع رؤيتها المستقبلية.

إليك هذا الفيديو الذي يشرح محتوى ومعنى إدارة التغيير، فيديو يوتيوب هنا¹

1 - <https://www.youtube.com/watch?v=e9kNrPm4gBQ&t=42s>

ملاحظة : الفرق بين التغيير والتنظيمي



يشير "التغيير" في مدلوله الاصطلاحي بصفة عامة تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به، أما "التغيير" فهو يعني التحول القائم على فكر وتدبير مُسبق، ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع، والخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه يسهُل السيطرة عليها، وعليه فإن التغيير التنظيمي يختلف عن التغيير التنظيمي، إذ يعني هذا الأخير تواجد الرغبة والوعي للتحول من وضع إلى وضع آخر مرغوب يسمح باستخدام موارد المؤسسة استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية عكس التغيير التنظيمي الذي تعيشه المؤسسة وهي في حالة ضعف قد تأخذ بكل الظروف التي تقدم لها كمعطى واقعي وبذلك قد تجدها عاجزة عن التفاعل مع محيطها بل وقد تجدها تسيير في الخطر والأزمات التي ولدتها تلك الظروف المفعمة بمعنى التغيير.

ب. خصائص إدارة التغيير

من خلال التعاريف السالف ذكرها تبرز لنا خصائص إدارة التغيير والتي يمكن حصرها فيما يلي:

الاستهدافية: إدارة التغيير نمط إداري حديث يعتمد على إحداث تحولات من الوضع الحالي للمؤسسة إلى وضع مستقبلي ضمن إستراتيجية واضحة ودقيقة، بحيث لا يمكن الحديث عن التغيير التنظيمي دون التركيز على وضع هدف من وراء هذا التغيير ولذلك فإن إدارة التغيير هي نمط من أنماط الإدارة بالأهداف.

الواقعية: إدارة التغيير تفتح المجال لأي مؤسسة بفهم محيطها الإستراتيجي والعمل على إحداث التغييرات اللازمة والتي تسمح باستغلال مواردها المتاحة والممكنة ضمن ما يسمح به الواقع، فالتغيير التنظيمي هو واقعي وليس مبني على التبصرات والتكهنات التي لا يمكن أن تحدث.

الإصلاح والمعالجة: لإحداث التغيير يتوجب على فريق التغيير بأن يعالج جل المشاكل التي تقف أمام عملية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب، فأكد أنه قد تبرز بعض المطبات والقوى التي تعترض مسار التغيير إذ يتوجب معالجتها وفرض جميع النزاعات التي من شأنها تعطيل الرغبة في التغيير.

الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

-المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

-الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

-الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

-الرّشادة: يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.

-القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

وفيما يلي سنعرض شكل يوضح أهم خصائص التغيير التنظيمي لدى المؤسسات:



صورة 1 الشكل رقم 01: خصائص إدارة التغيير

يحدد الشكل السابق أهم خصائص التغيير التنظيمي والتي توضح بأن التغيير لا يمكن أن يحدث دون وجود إرادة وهدف اتجاهاه.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة التغيير

15	أهمية التغيير التنظيمي
15	أهداف التغيير التنظيمي
15	تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب لأهمية إدارة التغيير.

أ. أهمية التغيير التنظيمي

- تختلف أهمية إدارة التغيير باختلاف أثارها على أطراف المؤسسة إذ يمكن حصرها فيما يلي:
- أهمية التغيير بالنسبة للموظفين: الإبداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.
 - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، أسعار تنافسية، إشباع أكبر.
 - أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة ككل: تحقيق الأهداف بالفاعلية والكفاءة اللازمة، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

ب. أهداف التغيير التنظيمي

تسعى غالب المؤسسات التي تهتم بتحليل بيئتها الإستراتيجية إلى تبني هذا المنهج الإداري الذي يكفل لها تجسيد التغيير التنظيمي حسب الإمكانيات والظروف المحيطة بها، إذ تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة من أجل إنجاز الأهداف الإستراتيجية.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- تزويد المؤسسة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

ب. تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب لأهمية إدارة التغيير.

[25 ص 2 حل رقم]

- أهمية إدارة التغيير بالنسبة للسلوك الوظيفي لدى - أهمية إدارة التغيير بالنسبة للميزة التنافسية لدى

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة التغيير

المؤسسة.

العاملين داخل المؤسسة.



ثالثاً: دوافع تبني إدارة التغيير من طرف المؤسسات

17	حتمية تبني منهج إدارة التغيير من طرف المؤسسات
17	تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب
18	أسباب إدارة التغيير
18	تمرين: مستوى التحليل
18	تمرين: مستوى الإنشاء والتركيب
18	اختبار الخروج (مستوى التقويم)

أ. حتمية تبني منهج إدارة التغيير من طرف المؤسسات

تفرض التحولات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمؤسسات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن أهم تلك التحولات ما يلي: [05]

- التحولات المعرفية: التي تفرض على المؤسسات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً.
- ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
- التحولات التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات والولوح لتبني الذكاء الاصطناعي في شتى الميادين.
- العولمة: التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
- اليقظة البيئية: المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

ب. تمرين: مستوى الفهم والاستيعاب

[25 ص 3 حل رقم]

يعبّر التغيير التنظيمي عن الحدث الذي تلتزم من خلال أي مؤسسة بالظروف المحيطة بها كمعطى واقعي والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها فالتغيير حالة وليس فعل؟

يمثل التغيير حالة تعيشها مؤسسة بمجرد أنها تمارس نشاط استراتيجي يتفاعل مع المحيط البيئي الذي يغلب عليه الطابع الديناميكي فأى تغير فيه يستدعي التغيير في توجه المنظمة.

التغيير التنظيمي فعل وليس حالة، ذلك أن التغيير نابع عن الوعي والحاجة إليه إذ يكون مخطط ومدروس ضمن إستراتيجية ورؤية واضحة إذ أن التغيير يمثل مدى قدرة المؤسسة للتفاعل مع محيطها الخارجي والداخلي بشكل يجعلها تصنع الأحداث التي تنقلها إلى مستقبل مرغوب يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. أسباب إدارة التغيير

هناك عدة أسباب تقود المؤسسات إلى التغيير خاصة ما تعلق بعوامل بيئتها الخارجية العامة *PESTE وعوامل بيئتها الخارجية الخاصة " القوى الخمس لمايكل بورتر" هذا ويمكن اختصار أهم أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:

- الشعور بالأزمة: التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير.
- القدرة على رسم الرؤية: ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الكشف عن الفرصة: ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل.
- تجنب التهديد: التي سيؤثر سلباً على المؤسسة، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

ت. تمرين: مستوى التحليل

[25 ص 4 حل رقم]

من خصائص إدارة التغيير أنها منهج يسمح بالمعالجة والإصلاح هل يعني ذلك

<input type="checkbox"/>	التخلص من المشاكل الوظيفية لدى المؤسسة
<input type="checkbox"/>	التغلب عن المطبات التي تقف أمام عملية التغيير التنظيمي من خلال إقناع الأفراد المقاومين للتغيير كفكرة وفعل لدى المؤسسة.
<input type="checkbox"/>	البحث عن الحلول المتعلقة بتسويق المنتجات والخدمات لدى الأسواق المستهدفة.
<input type="checkbox"/>	العمل على إخضاع كل موارد المؤسسة للظروف المحيطة بها.

ث. تمرين: مستوى الإنشاء والتركيب

[25 ص 5 حل رقم]

يعبر التغيير التنظيمي عن الحالة التي تنتقل فيها المؤسسة من إلى.....، إذ يتوجب عليها أولاً أن تحدد.....، والتغيير، والتميز خلالها يستطيع المكلفون بالتغيير صياغة..... التغيير، والتي من شأنها تحقيق..... للمؤسسة حسب مقتضيات محيطها الديناميكي.

ج. اختبار الخروج (مستوى التقييم)

يتوجب على الطالب بعد نهاية هذا المحور القيام بامتحان استجوابي كتابي يسمح بتقييم مستوى المعرفة

لديه، كما يجب أن يكون قادراً على توظيف تلك المعارف في إطار التحرير ولذلك نضح تحت تصرفه هذا الاستجواب كاختبار خروج من المحور الأول لمقياس إدارة التغيير، وعليه لابد من الإجابة على التمرين التحريري التالي.

تمرين : مستوى التقييم

استجواب تقويمي في الدرسين الأول والثاني من المحور الأول لمقياس إدارة التغيير والمتعلق بالمدخل النظري لإدارة التغيير.

- بناء على المعارف التي اكتسبتها من خلال هذا المحور والذي تناولنا فيه ماهية إدارة التغيير و أهم الدوافع التي تقود المؤسسة إلى تبني هذا المنهج الإداري قم بكتابة مقال تحدد فيه كيف يمكن أن تساهم إدارة التغيير في خلق ميزة تنافسية في الأداء الوظيفي لدى المؤسسة. مع ضرورة تحديد أهم الفروقات الموجودة بين هذا النمط من التسيير والأنماط الإدارية التي اطلعت عليها في السابق لاسيما تعلق الأمر بتحديد الفرق بين إدارة التغيير والتغير الإستراتيجي في التسيير.

خاتمة

إدارة التغيير عبارة عن منهج وأفق تصوري تشاركي يسمح لأي مؤسسة بالفهم الجيد لمحيطها الإستراتيجي، إذ لا يمكن الاستغناء عن هذا المنهج الإداري في ظل التحولات التي يعيشها العالم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، فيمكن القول بأن المؤسسة تتبنى إدارة التغيير لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأوضاع القديمة، حيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية.

حل التمارين

< 1 (ص 11)

إدارة التغيير هي تلك العملية التي تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

< 2 (ص 15)

- | |
|--|
| - أهمية إدارة التغيير بالنسبة للميزة التنافسية لدى المؤسسة. |
| -أهمية إدارة التغيير بالنسبة للسلوك الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة. |

< 3 (ص 17)

- | |
|--|
| <input type="radio"/> يمثل التغيير حالة تعيشها مؤسسة بمجرد أنها تمارس نشاط استراتيجي يتفاعل مع المحيط البيئي الذي يغلب عليه الطابع الديناميكي فأى تغير فيه يستدعي التغيير في توجه المنظمة. |
| <input checked="" type="radio"/> التغيير التنظيمي فعل وليس حالة، ذلك أن التغيير نابع عن الوعي والحاجة إليه إذ يكون مخطط ومدروس ضمن إستراتيجية ورؤية واضحة إذ أن التغيير يمثل مدى قدرة المؤسسة للتفاعل مع محيطها الخارجي والداخلي بشكل يجعلها تصنع الأحداث التي تنقلها إلى مستقبل مرغوب يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. |

< 4 (ص 18)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> التخلص من المشاكل الوظيفية لدى المؤسسة |
| <input checked="" type="checkbox"/> التغلب عن المطبات التي تقف أمام عملية التغيير التنظيمي من خلال إقناع الأفراد المقاومين للتغيير كفكرة وفعل لدى المؤسسة. |
| <input type="checkbox"/> البحث عن الحلول المتعلقة بتسويق المنتجات والخدمات لدى الأسواق المستهدفة. |
| <input type="checkbox"/> العمل على إخضاع كل موارد المؤسسة للظروف المحيطة بها. |

< 5 (ص 18)

يعبر التغيير التنظيمي عن الحالة التي تنتقل فيها المؤسسة من إلى..... إذ يتوجب عليها أولاً أن تحدد..... للتغيير ، والتميز خلالها يستطيع المكلفون بالتغيير صياغة.....التغيير، والتي من شأنها تحقيق

للمؤسسة حسب مقتضيات محيطها الديناميكي.

قاموس

التغيير

هو الرغبة في التحول من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه مستقبلا يقضي بتحقيق أهداف معلنة سابقا.

التغيير

هو الحالة التي يلتزم من خلالها طرف ما بالتحول من وضع إلى وضع آخر كحتمية ومعطى واقعي تمليه ظروف خارجية.

معنى المختصرات

Change Management إدارة التغيير

Ch.M -

عوامل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة والمتمثلة في جميع التغيرات السياسية التشريعية

PESTE -

، الاقتصادية Economique، السوسولوجية Sociologie، التكنولوجية Technologie وحتى الإيكولوجية Ecologie.

قائمة المراجع

Daniel Loubet, (1992), Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions [03]
D'Organisation

[04] • زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، عمان، الأردن، دار كنوز للنشر والتوزيع.

مراجع الأنترنيت

- [01] • حسن محمد أحمد محمد مختار، (2014)، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- [02] • سيد سالم عرفة، (2011)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- [05] Carnall, C. A. (2003), Managing Change in Organizations, 4th edn (Harlow: Prentice Hall)