

## تتمة الفصل الخامس؛ إدارة التغيير

### تعريفات التغيير الاصطلاحية:

**التعريف الأول:** يعرف التغيير بأنه "تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة"

**التعريف الثاني:** كما يعرف التغيير بأنه "أحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وواجه نشاط جديدة تحقق لتنظيم سبقا عن غيره من التنظيمات"

**التعريف الثالث:** كما يعرف التغيير بأنه " الأمر الهادف المخطط الذي يتم بعد قراءة الماضي والحاضر واستفسار مؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير والوصول الي ما نريده ان نكون عليه في العمل التنظيمي"

### تعريفات إدارة التغيير:

**التعريف الأول:** تعرف إدارة التغيير بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول الي تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية"

**التعريف الثاني:** تعرف إدارة التغيير بأنها " هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسة، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة؛ لهدف زيادة فاعلية هذه المؤسسة وتحقيق كفاءتها "

**التعريف الثالث:** تعرف إدارة التغيير بأنها " هي ذلك النهج الإداري الذي يرصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع متغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"

### أهداف إدارة التغيير:

يمكن أن نحدد الاهداف في هذه النقاط التفاعل التغير مع مبدأ التغيير.

- التجديد والحيوية في عملية التطبيق.
- استغلال فرص الإبداع في كافة مجالات العمل.
- دعم وتشجيع الرغبة في التطوير والارتقاء.

- التدريب على عمليات الإصلاح ومعالجة المشاكل .
- الاهتمام الاستراتيجي بالإنتاج، استثماراً وتوزيعاً.
- استغلال كافة أساليب ووسائل التكنولوجيا في عمليات التغيير.
- التوافق مع المستجدات العمل.
- العمل بأولويات المرحلة مع الربط المتوازن بين المتغيرات.

## النماذج والنظريات؛ نموذج كورت لوين لإدارة التغيير:

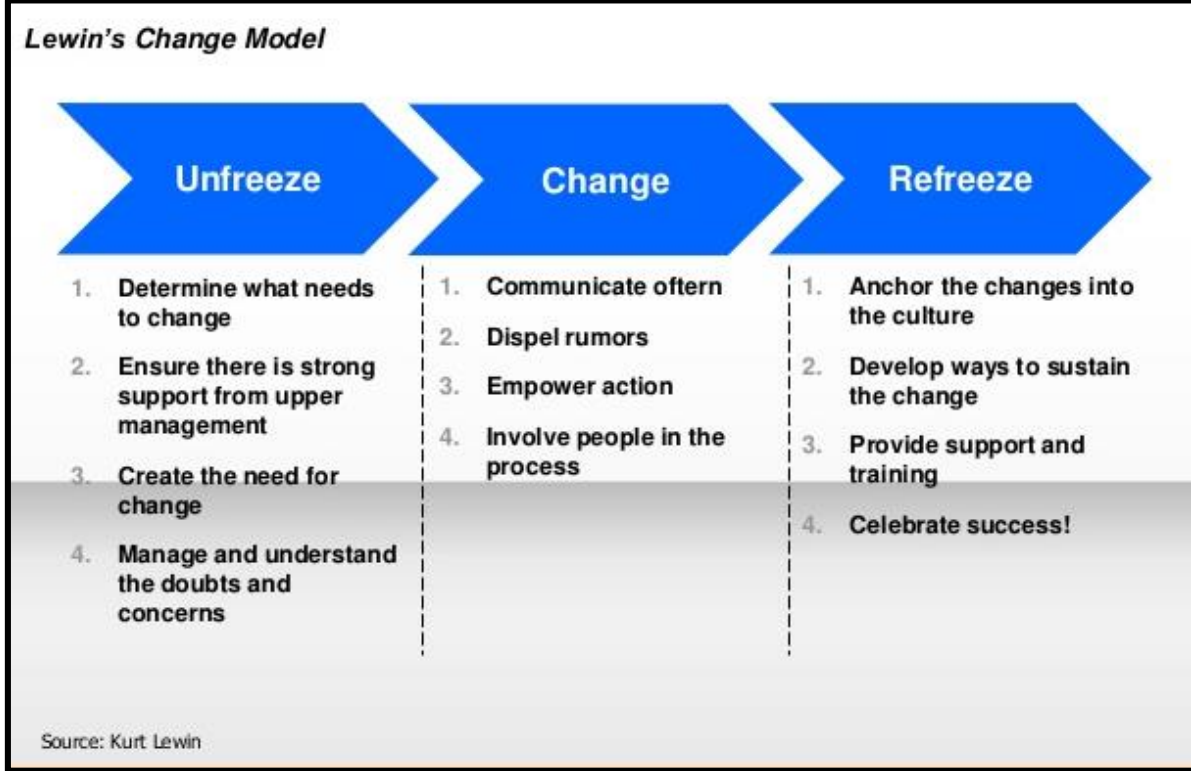
قسم كورت لوين عملية التغيير إلى ثلاث مراحل:

١- مرحلة التهيئة وإذابة الجليد Unfreezing Stage: يرى لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل؛ لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية. فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقنعون حتما بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر؛ بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسساتهم عن منافسيهم وفقدانها للنمو والتطور. وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وما المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت تنخر في جسد المؤسسة؟ كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجديّة أكبر في إنقاذ مؤسساتهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

٢- مرحلة التغيير Changing Process بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاح، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة، أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

٣- مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة

رصد ومتابعة تقييم نتائج عملية التغيير. ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وتريث.



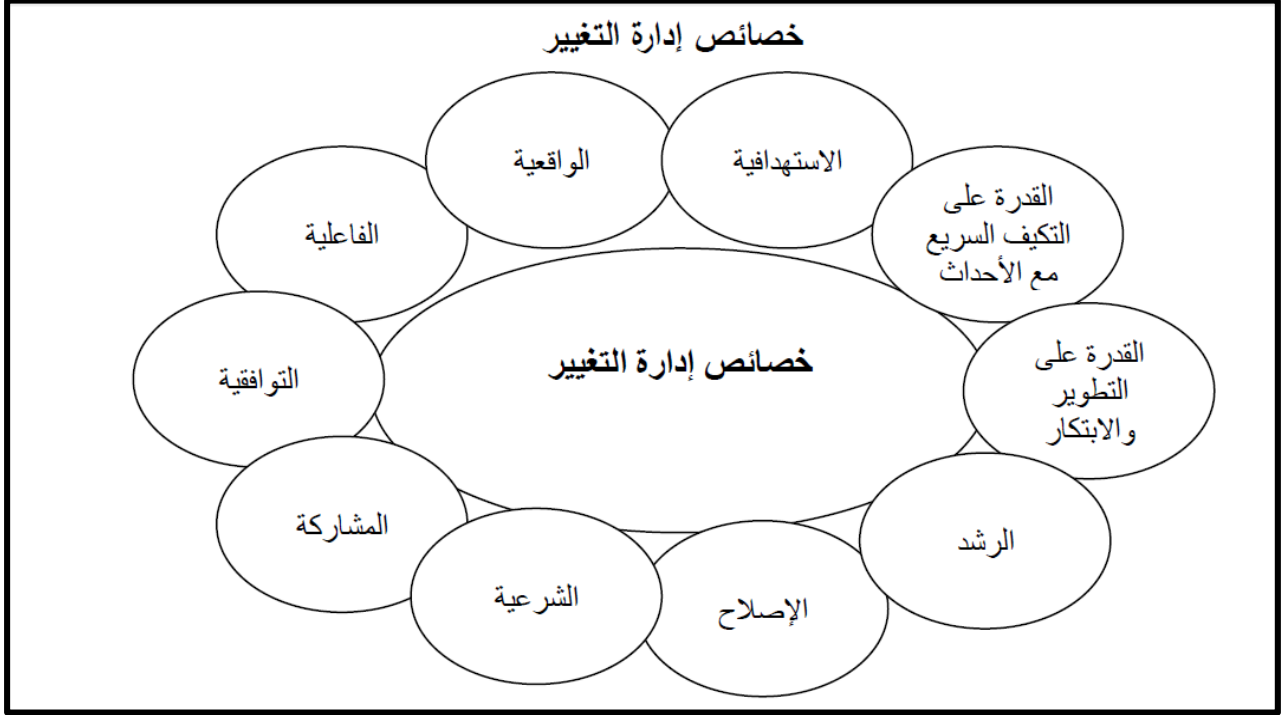
### أسباب ودواعي التغيير:

هناك ٣ أسباب "دواعي" أساسية ١- أسباب اجتماعية سياسية ٢- أسباب اقتصادية ٣ أسباب تكنولوجية

### خصائص إدارة التغيير:

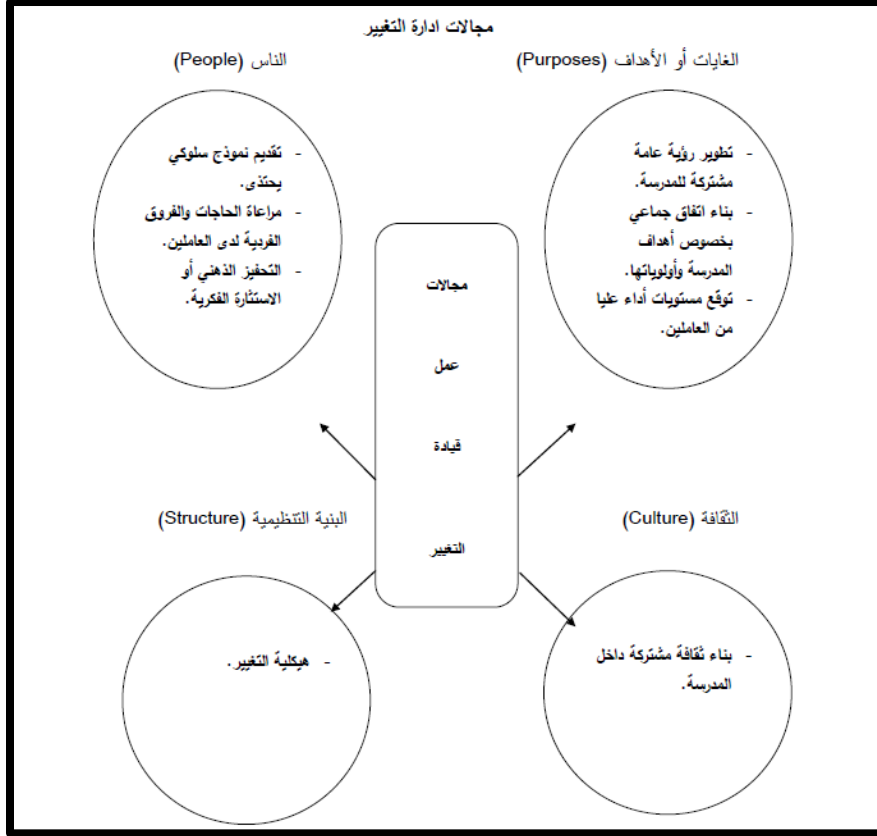
- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا، أو ارتجالا، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير
- التوافقية:
- الفاعلية:
- المشاركة:

- الشرعية:
- الرشد:
- الإصلاح: تتركز على
- القدرة على التطوير والابتكار:
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:



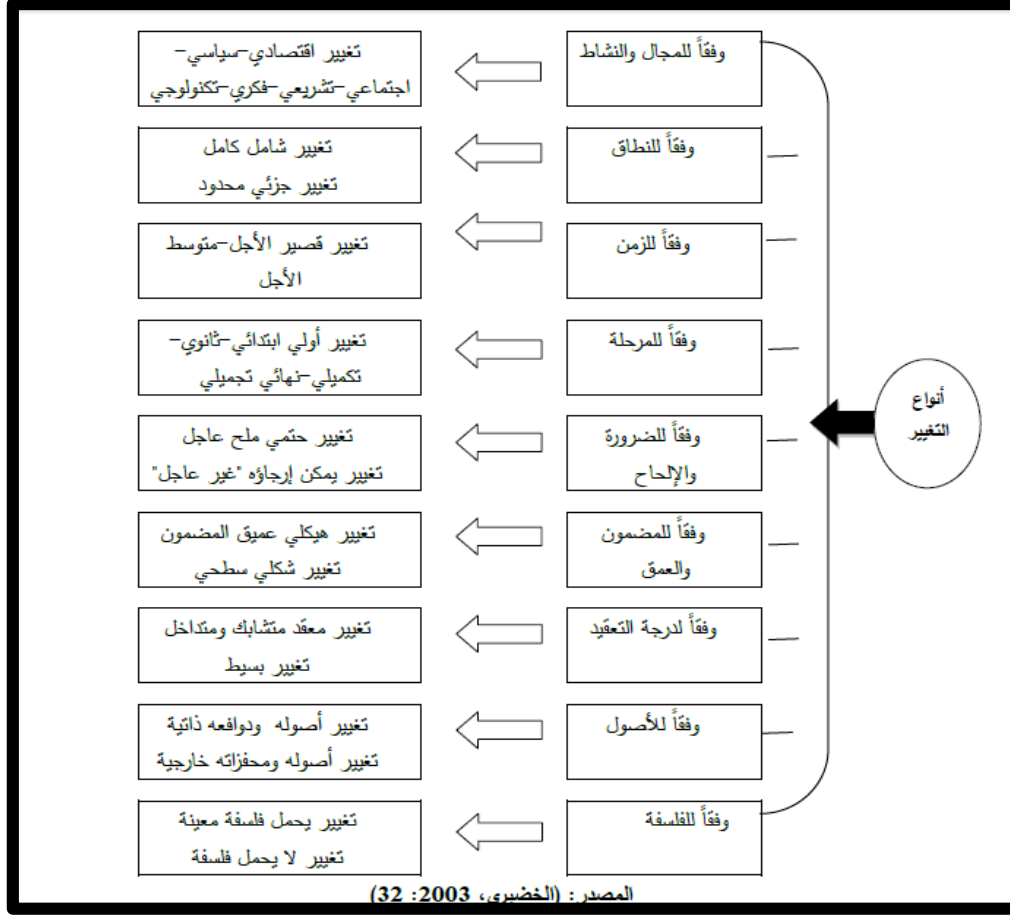
### مجالات ادارة التغيير:

- ١- الجانب التنظيمي و الجانب الآخر ٢- الجانب الثقافي و الاجتماعي



## أنواع التغيير:

- تغيير وفقا للمجال والنشاط (يشمل التغيير السياسي و الفكري و الاجتماعي و تكنولوجي )
- تغيير وفقا للنطاق (كامل و جزئي)
- تغيير وفقا للزمن ( طويل الاجل و قصير الاجل )
- تغيير وفقا للمرحلة ( ابتدائي - ثانوي - تكميلي - نهائي)
- تغيير وفقا للضرورة و الاحاح - تغيير يمكن إرجاؤه
- تغيير وفقا للمضمون (عميق المضمون و العمق، (شكلي و سطحي)
- تغيير وفقا للتعقيد (معقد و متشابك و شامل)
- تغيير وفقا للأصول (دوافعه ذاتية او خارجية) تغيير أصوله و دوافعه ذاتية و تغيير أصوله و محفزاته خارجية
- تغيير وفقا للفلسفة (تغيير يحمل فلسفة معينة، أو لا يحمل)



## عناصر عملية التغيير:

- ١- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير، إذ يجب وجود موضوع للتغيير
- ٢- المغير: وهو الذي يطالب بعملية التغيير، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها، ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- ٣- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- ٤- المحايد: وهو الذي لا يشكل رأياً، أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
- ٥- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها، أو تأخيرها، أو تشويهها.
- ٦- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه؛ لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

## أبعاد عملية التغيير:

١-وضع تشريعات عملية التغيير ٢- بعد الاقتصادي لرصد التكلفة ٣- البعد الاعلامي (الاتصال لتوضيح مزايا التغيير والتتوير الاعلامي) ٤- البعد الامني ٥- البعد الاجتماعي ٦- البعد التكنولوجي

### متطلبات نجاح عملية التغيير :

١-توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه-٢- دعم ومساندة القادة القائمين علي عملية التغيير -٣- وجود قادة تغيير يمتلكوا مهارات انسانية وفنية وعقلية تساعد علي عملية التغيير -٤- التركيز علي المجموعات اكثر من الافراد-٥- تشخيص المشكلات داخل المنظمة وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير

### أسباب مقاومة التغيير:

١-التغيير التمسك بالعادات و التقاليد ،٢-عدم الاقتناع بالتغيير ٣- قصور وفهم وثقة لعلمية التغيير ٤- تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه

### كيفية القضاء علي المعوقات:

.....