

# إدارة التغيير المحاضرة 10

**MGM111**  
مبادئ وأساسيات الإدارة

د. بثينة محمود فؤاد

# المحاضرة 10

تعريف إدارة التغيير

ما هي أسباب التغيير التنظيمي؟

أنواع التغيير

دور المدير في التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير

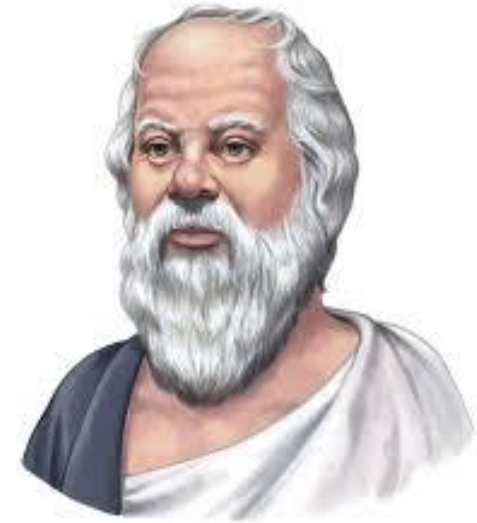
12 أفضل ممارسات لإدارة التغيير



# سر التغيير

سر التغيير هو تركيز كل طاقتك، ليس على  
محاربة القديم، بل على بناء الجديد.

سقراط



## تعريف التغيير

- الانتقال.
- عملية الانتقال من حالة مستقرة إلى أخرى
- يحدث التغيير عندما يختل التوازن بين قدراتنا والتحديات التي نواجهها.

التغيير أمر لا مفر منه. فعندما يكون العمل ثابتًا، يحدث انحدار مستمر في جميع المجالات. وللحفاظ على القدرة التنافسية، تحتاج شركتك إلى التغيير المستمر. ويتضمن ذلك التدريب المستمر للموظفين، والتحول الرقمي، وتحسين العمليات، ومراقبة الأداء.

71%

من المنظمات التي لديها استراتيجية لإدارة  
التغيير أكملت المشروع في الوقت المحدد.

81%

من المنظمات التي لديها استراتيجية لإدارة  
التغيير أكملت المشروع ضمن الميزانية.

71%

of organizations with a change management  
strategy completed the project on time.

81%

of organizations with a change management  
strategy completed the project under  
budget.

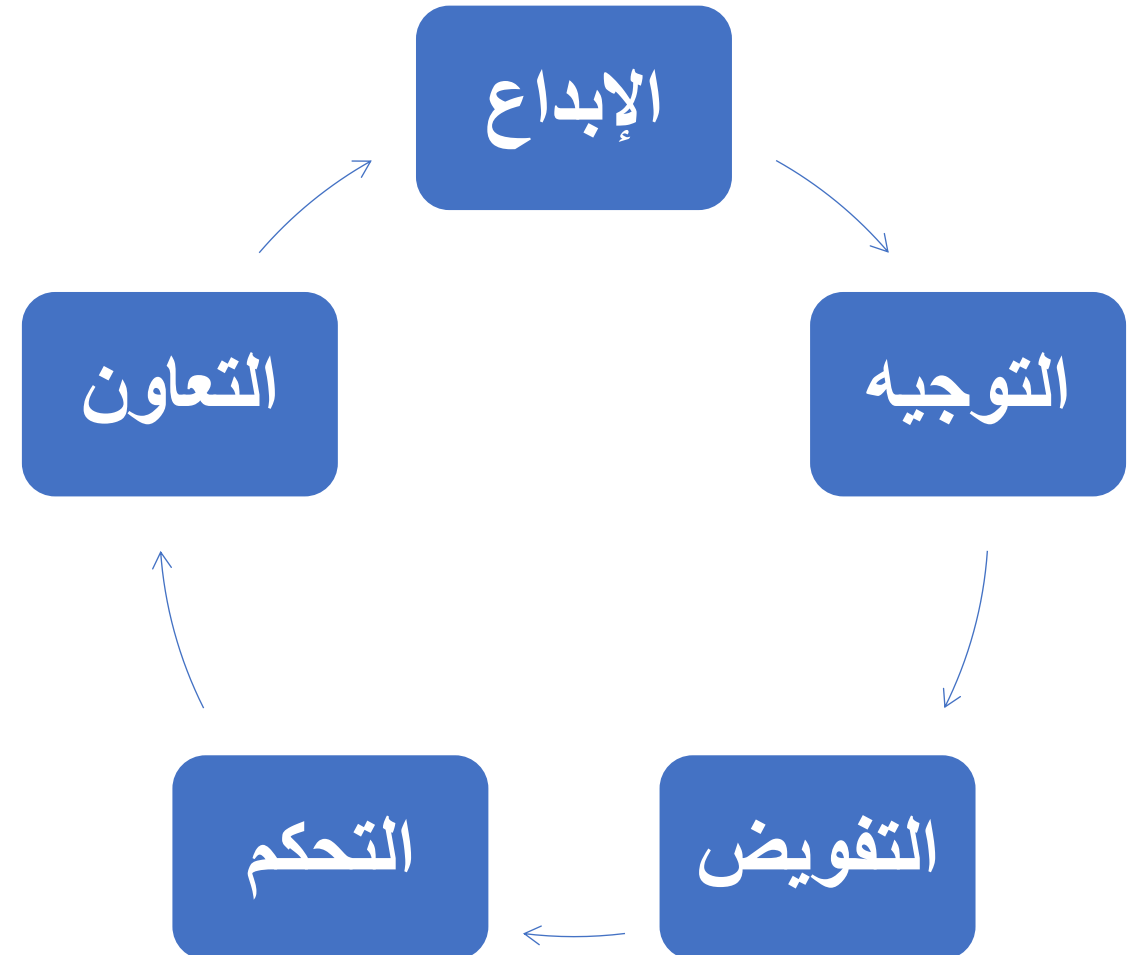
**Managers must predict and diagnose  
the need for change**

يجب على المديرين التنبؤ بالحاجة إلى التغيير  
وتشخيصها

## تشخيص الحاجة للتغيير

إن نظرية التطور التنظيمي التي طورها Larry E. Greiner مفيدة في إدارة التغيير.

يوضح نموذج جراينر المنظمة وهي تتطور عبر المراحل الخمس للنمو، وتتميز نهاية كل مرحلة من هذه المراحل بأزمة تدعو إلى التغيير. المراحل الخمس للنمو هي كما يلي:



# إدارة التغيير

إدارة التغيير هي تخصص تنظيمي أو إداري يركز على:

زيادة قدرة المنظمة على  
التكيف

اعتماد طرق جديدة  
لإدارة الأنشطة التجارية

## تعريف إدارة التغيير

الإجراءات التي تقوم بها شركة أو عمل تجاري بتغيير مكون رئيسي من مكوناتها التنظيمية، مثل ثقافتها، أو التقنيات الأساسية أو البنية الأساسية التي تستخدمها للعمل، أو عملياتها الداخلية.

## تعريف إدارة التغيير

إدارة التغيير هي العملية والأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة الجانب البشري من التغيير لتحقيق النتيجة التجارية المطلوبة.

تتضمن إدارة التغيير الأدوات التنظيمية التي يمكن استخدامها لمساعدة الأفراد على إجراء انتقالات شخصية ناجحة تؤدي إلى تبني التغيير وتحقيقه.

## يمكن تقسيم إدارة التغيير إلى ثلاثة مستويات:



# لماذا تعتبر إدارة التغيير مهمة؟

## إدارة التغيير بسلاسة قدر الإمكان

توفر إدارة التغيير نهجًا منظمًا لإدارة تعقيدات التغيير. ونتيجة لذلك، فهي تقلل من الاضطرابات التي قد تطرأ على سير عملك وتساعدك على تنفيذ التغيير بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

# لماذا تعتبر إدارة التغيير مهمة؟

## إشراك الناس

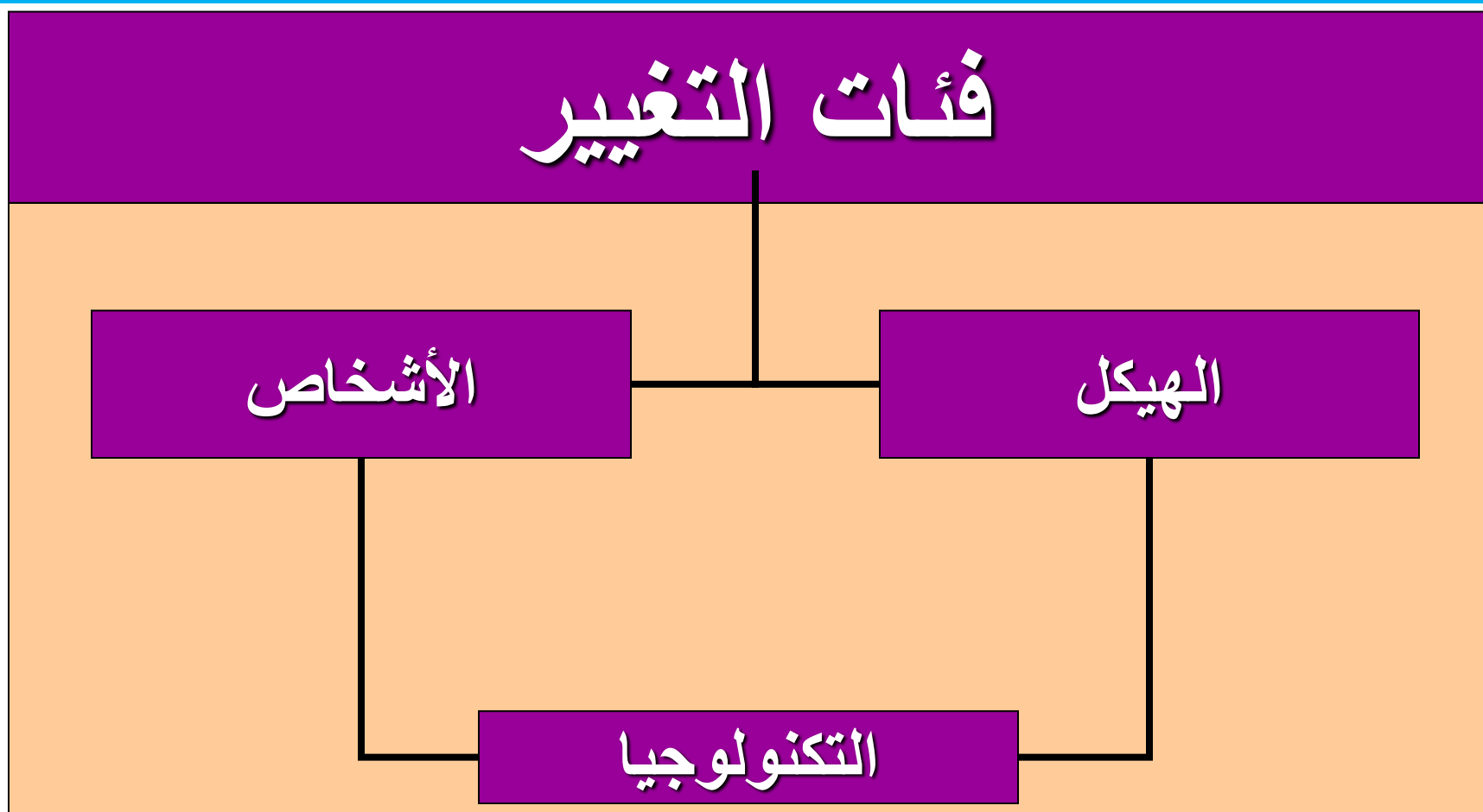
إن كسب قلوب وعقول الناس أمر بالغ الأهمية في إدارة التغيير الفعّالة. ولا يمكن أن يحدث التغيير الحقيقي بدون ذلك، ولكن من طبيعة الإنسان مقاومة التغيير. ويتعين على الناس أن ينتقلوا من "أسمعك، لكنني لا أحبه" إلى تبني التغيير بحماس كما تفعل أنت. ومع وجود عملية إدارة التغيير، ستكون في وضع أفضل لإقناع أعضاء الفريق بأن التغيير الذي تقوم به فكرة جيدة وجعلهم يدعمونك بنسبة 100%.

# لماذا تعتبر إدارة التغيير مهمة؟

## التخفيف من المخاطر

إن التغيير يحمل في طياته مخاطر. فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل عملك أو انخفاض الإنتاجية أو تأثيرات سلبية على معنويات الموظفين. وتعمل إدارة التغيير على تحديد هذه المخاطر وتقييمها، مما يسمح لك بتطوير استراتيجيات للتخفيف منها ومعالجتها بشكل فعال.

# فئات التغيير



## تقنيات إدارة التغيير

| <u>الأشخاص</u> | <u>التكنولوجيا</u> | <u>الهيكل</u> |
|----------------|--------------------|---------------|
| المواقف        | العمليات           | سلطة          |
| التوقعات       | الأساليب           | التنسيق       |
| السلوك         | المعدات            | المركزية      |

# فئات التغيير

الهيكل

التخصص في العمل، والتقسيم إلى أقسام، وسلسلة القيادة، ونطاق السيطرة، والمركزية، والرسمية، وإعادة تصميم الوظيفة، أو التصميم الهيكلي الفعلي.

التكنولوجيا

عمليات العمل، والأساليب، والمعدات.

الأشخاص

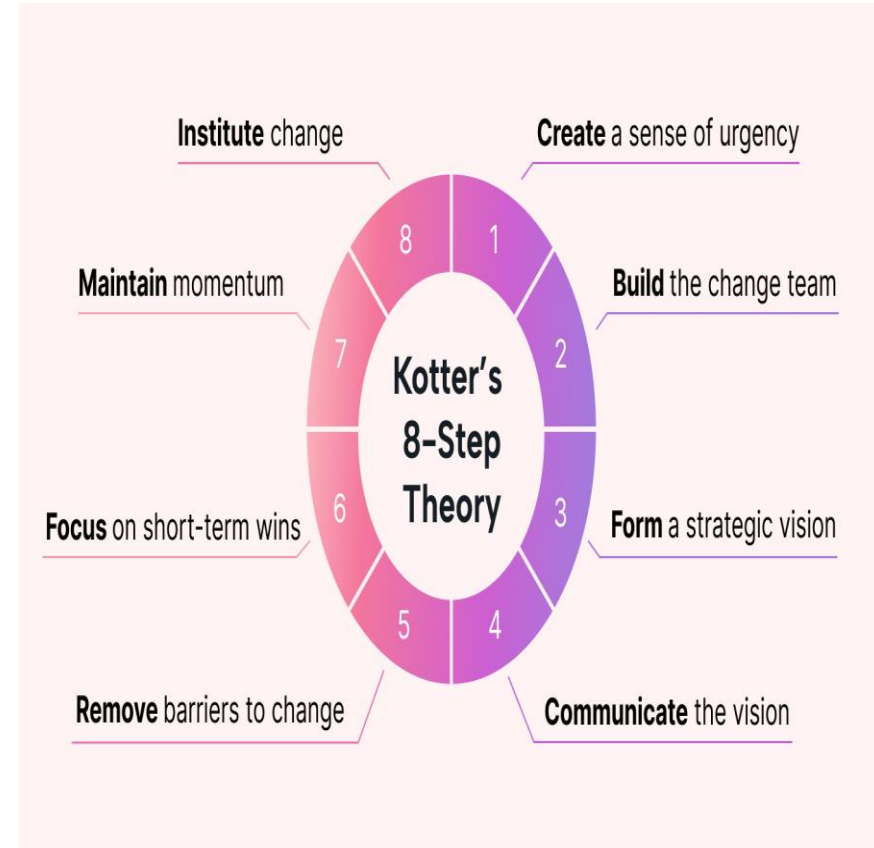
المواقف، والتوقعات، والإدراكات، والسلوك.

# نماذج إدارة التغيير الشائعة

## نظرية كوتر المكونة من 8 خطوات

هو إطار عمل تم تطويره من قبل الدكتور جون كوتر من كلية هارفارد للأعمال، وهو خبير في القيادة وإدارة التغيير.

ويركز على أهمية إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية إدارة التغيير التنظيمي.

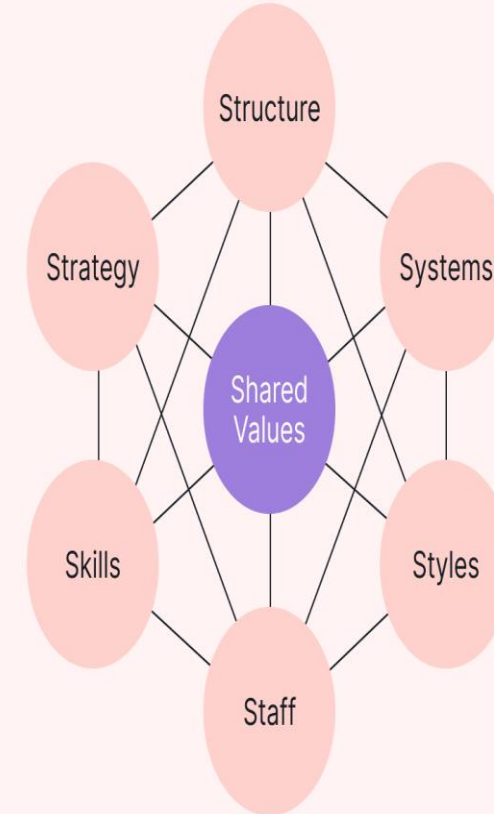


# نماذج إدارة التغيير الشائعة

## نموذج 7-S لشركة ماكينزي

يُستخدم نموذج 7-S من شركة McKinsey لتقييم كيفية تفاعل الأجزاء المختلفة من الشركة وتأثيرها على بعضها البعض.

يساعدك تحليل هذه العناصر على معرفة التغيير الذي يجب أن يحدث وكيفية تنفيذه بشكل فعال.

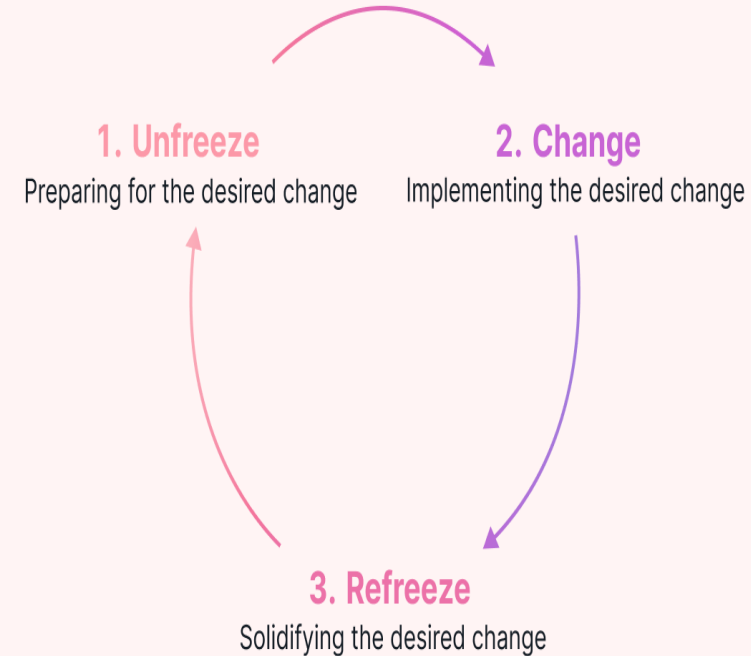


# نماذج إدارة التغيير الشائعة

## نموذج لوين للتغيير بثلاث مراحل

نموذج لوين للتغيير المكون من ثلاث مراحل هو إطار عمل يركز على أهمية "إزالة التجميد" عن الحالة الحالية لعملك قبل إدخال التغيير. ووفقًا للوين، يساعد هذا في تقليل المقاومة وزيادة القبول.

### Lewin's 3-Stage Model of Change



# نماذج إدارة التغيير الشائعة

## نموذج لوين للتغيير بثلاث مراحل

شرح لوين التغيير التنظيمي  
باستخدام تشبيه تغيير شكل  
كتلة من الجليد



خلق شعور بالحاجة إلى التغيير



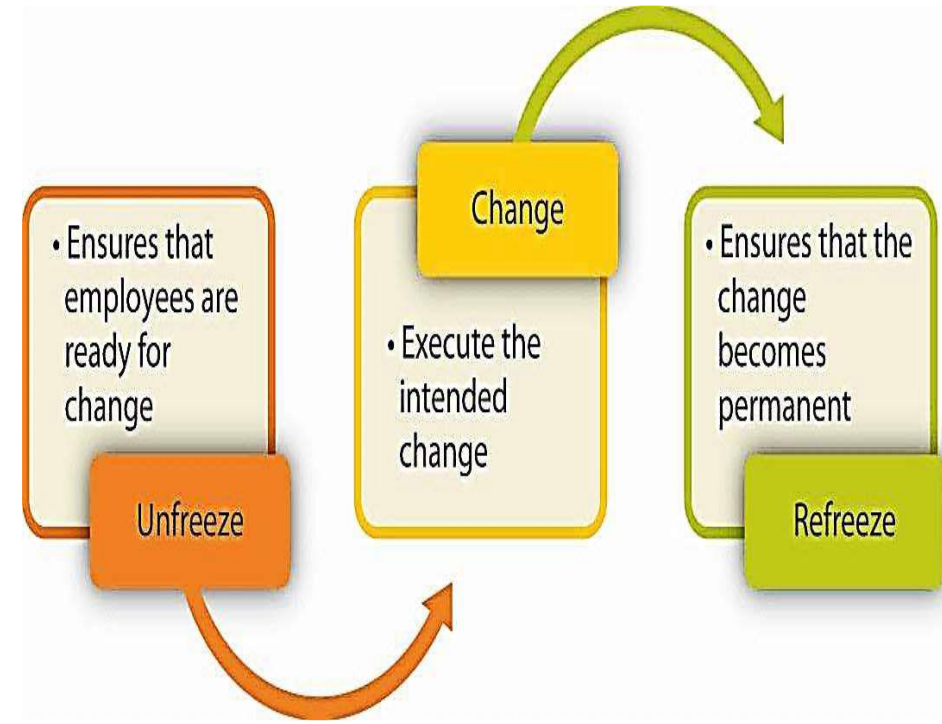
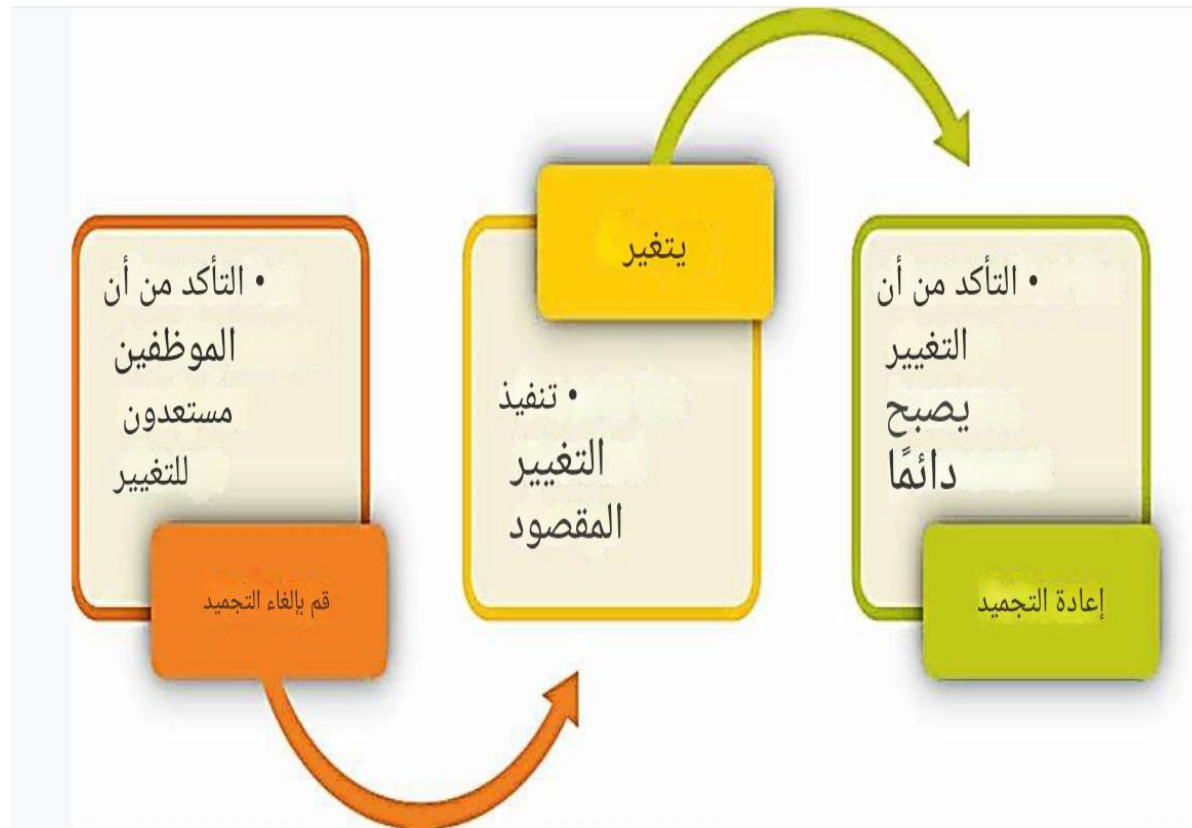
التحرك نحو سلوك جديد ومرغوب فيه



تعيين هذا السلوك باعتباره السلوك الطبيعي الجديد

# نماذج إدارة التغيير الشائعة

## نموذج لوين للتغيير بثلاث مراحل

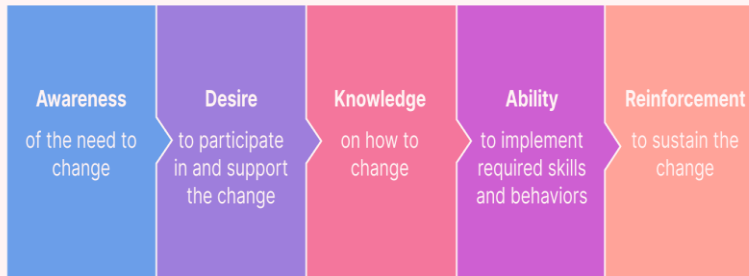


# نماذج إدارة التغيير الشائعة

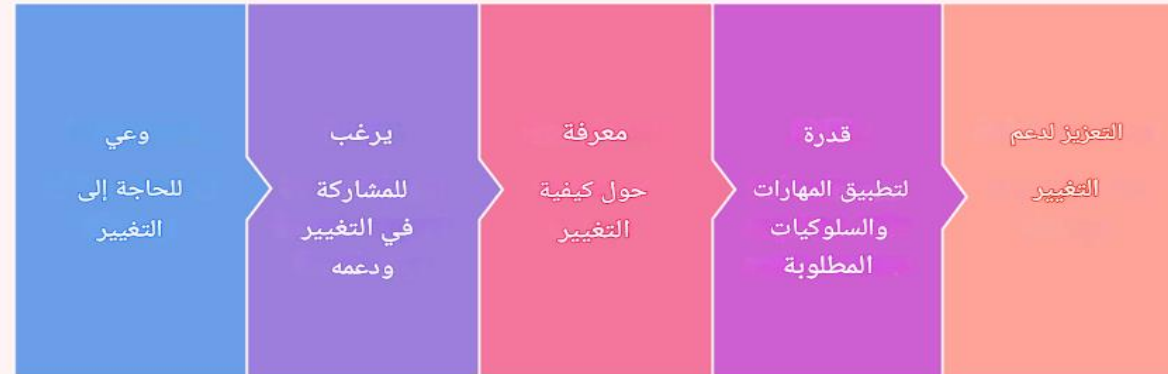
## نموذج ADKAR للتغيير الإداري

يتتبع مراحل أداء الموظفين لقياس مدى شعورهم تجاه التغيير.

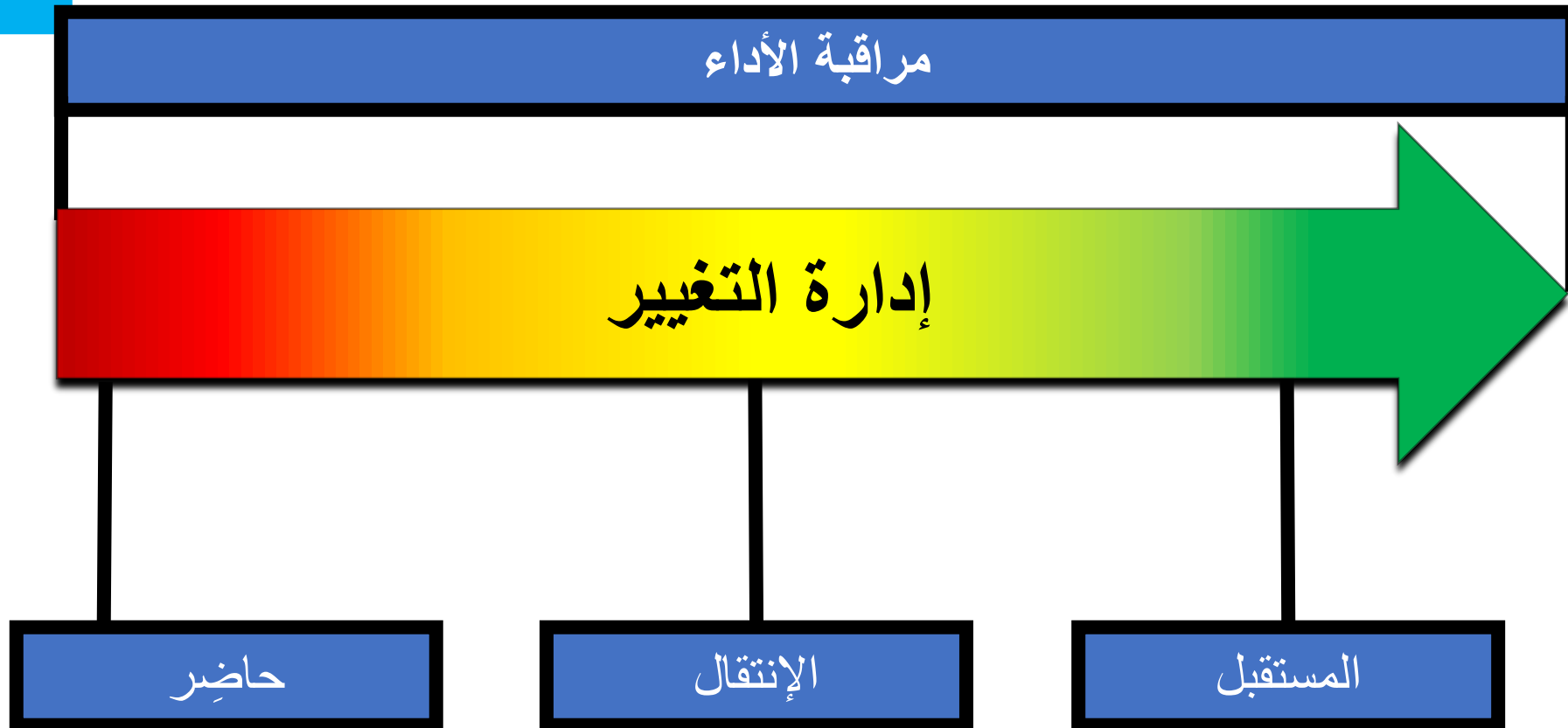
### ADKAR Change Management Model



### نموذج أدكار لإدارة التغيير



# عملية إدارة التغيير

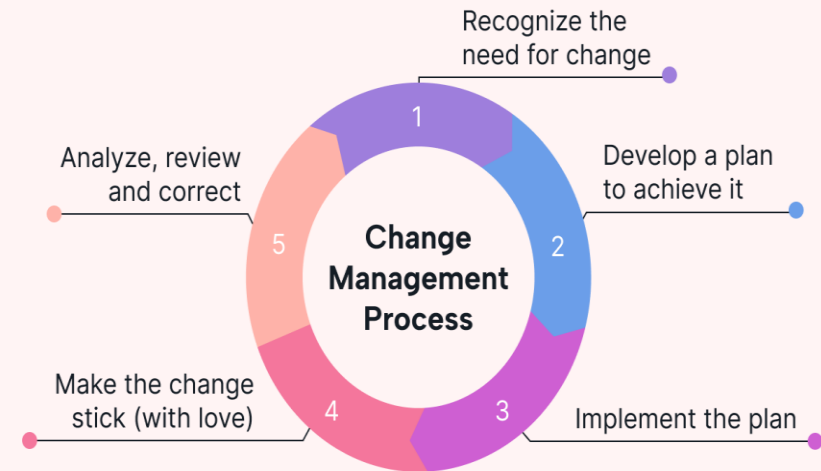
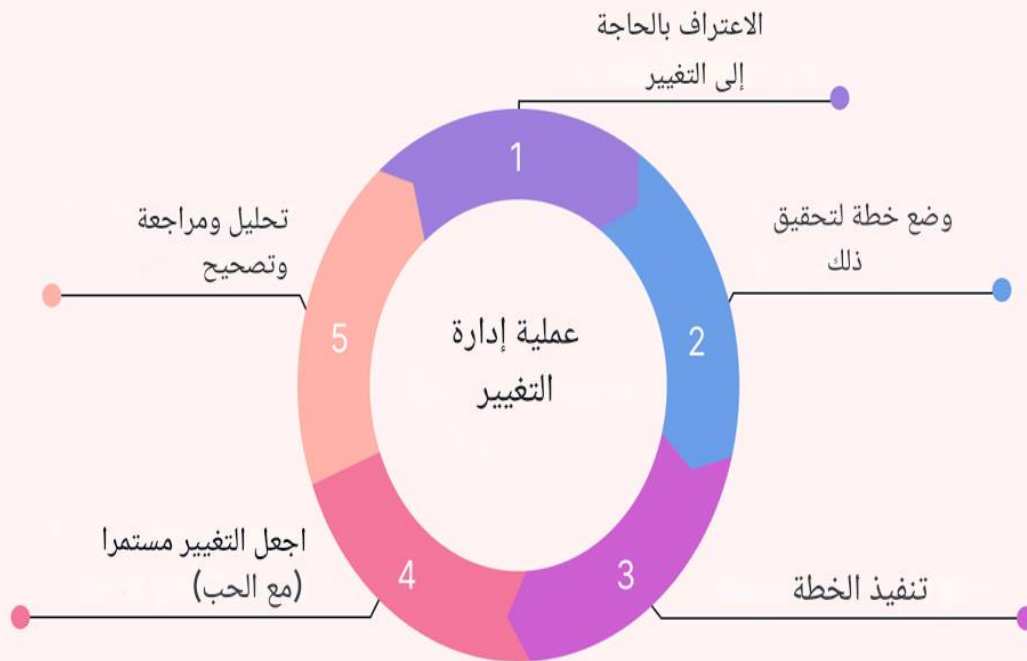


# عملية إدارة التغيير

إدارة التغيير باستخدام عملية حل المشكلات  
المكونة من 7 خطوات

1. المشكلة
2. جمع الحقائق ووضع الافتراضات
3. تحديد الحالات النهائية ووضع المعايير
4. تطوير الحلول الممكنة
5. تحليل ومقارنة الحلول الممكنة
6. اختيار الحل وتنفيذه
7. تحليل الحل من أجل الفعالية

# عملية إدارة التغيير



## أفضل النصائح لإنشاء عملية إدارة التغيير الناجحة

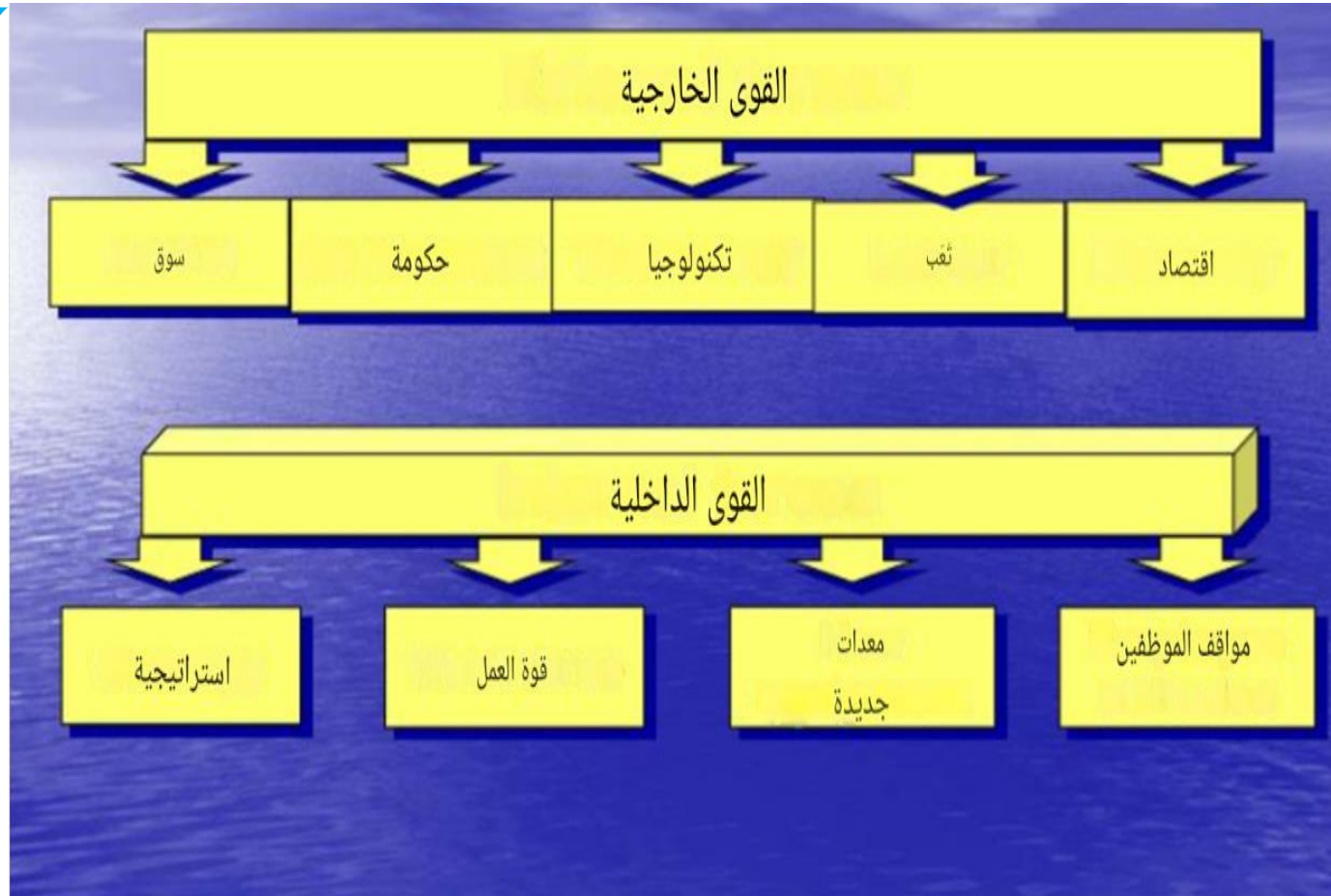


## لماذا التغيير المؤسسي ( التنظيمي ) ؟

يمكن أن يحدث التغيير التنظيمي نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، ويوجهه الحاجة إلى تعزيز النمو والنجاح.

ويشمل مجالات متنوعة مثل إعادة الهيكلة، والتطور الثقافي، وتحسين العمليات، والتقدم التكنولوجي، وإعادة التنظيم الاستراتيجي، والمبادرات التي تركز على الناس.

# قوى التغيير



# مصادر أخرى للتغيير

## خارجي

الطبيعة المتغيرة للأسواق  
الاقتصادية والمالية  
الجغرافية  
الاجتماعية  
القانونية  
السياسية  
التكنولوجيا  
البيئية

## داخلي

تسريع التكنولوجيا الجديدة  
نظام وإجراءات جديدة  
ثقافة عمل جديدة  
قيادة جديدة في الشركة أو داخل أقسامها  
تحولات في هيكل الفريق التنظيمي  
اعتماد نماذج أعمال جديدة  
المعدات/الموارد  
تنفيذ التجارة الإلكترونية

## الدوافع الخارجية للتغيير

### تحليل بيستل

• سياسي

• اقتصادي

• اجتماعي

• التكنولوجية

• قانوني

• البيئية

## External Drivers for Change

### PESTLE Analysis

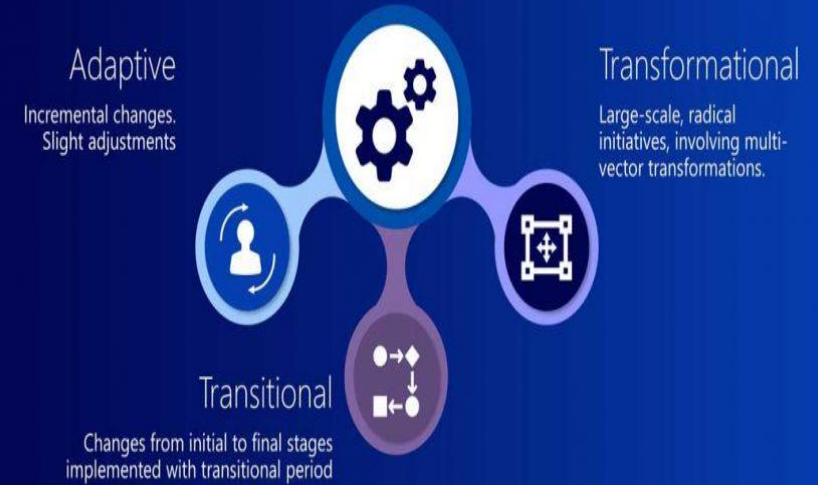
- Political
- Economic
- Social
- Technological
- Legal
- Environmental

تتضمن الأنواع الثلاثة الأكثر شيوعًا للتغيير التنظيمي ما يلي:

## أنواع التغيير



## Types of CHANGE



تتضمن الأنواع الثلاثة الأكثر شيوعًا للتغيير التنظيمي ما يلي:

### التغيير التنموي

أي تغيير تنظيمي يعمل على تحسين وتطوير العمليات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم إنشاؤها مسبقًا.

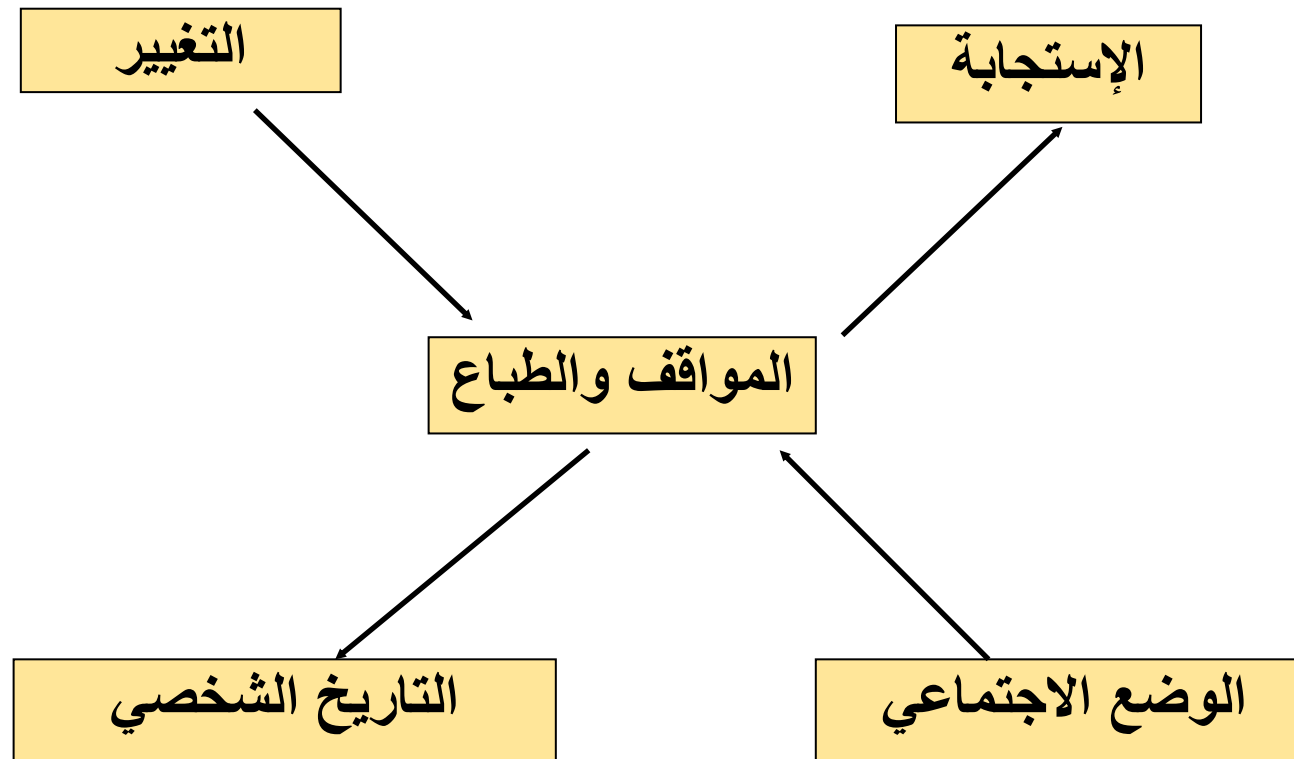
### التغيير الانتقالي

التغيير الذي ينقل المنظمة بعيدًا عن حالتها الحالية إلى حالة جديدة من أجل حل مشكلة، مثل عمليات الدمج والاستحواذ والأتمتة.

### التغيير التحويلي

التغيير الذي يغير بشكل جذري جوهر الثقافة والقيم الأساسية والعمليات.

## لماذا يقاوم الناس التغيير؟



## لماذا يقاوم الناس التغيير؟

أنا لم أحصل عليها

لا أفهم الغرض من التغيير أو كيفية التغيير

أنا لا أحب ذلك

رد الفعل العاطفي للتغيير

أنا لا أحبك

انعدام الثقة والثقة

### Maurer 3 Levels of Resistance To Change

I don't get it

I don't understand the purpose of the change or how to change

I don't like it

Emotional reaction to change

I don't like you

Lack of trust and confidence

## دور المدير في التغيير التنظيمي

داخل المنظمة، يكون لكل موظف دور مختلف في المساعدة على التغيير. وفي حين قد ينجز العديد من أعضاء الفريق عملاً شديداً التفصيل، فقد يكون للمديرين التنفيذيين على مستوى عالٍ والذين يعملون لفترة أطول أهداف مختلفة. وحتى داخل الإدارة، يؤدي القادة والمديرون مهام مختلفة.

## دور المدير في التغيير التنظيمي

**لتحقيق ذلك، يجب أن يتمتع المديرون بمجموعة واسعة من المهارات، مثل:**

- القدرة على التواصل بوضوح وفعالية - وهذا يشمل الاستماع بنشاط إلى فريقهم وزملائهم
- مستوى متطور للغاية من الذكاء العاطفي
- مهارات تنظيمية قوية
- نظرة ثاقبة للتفاصيل
- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار
- التفويض.



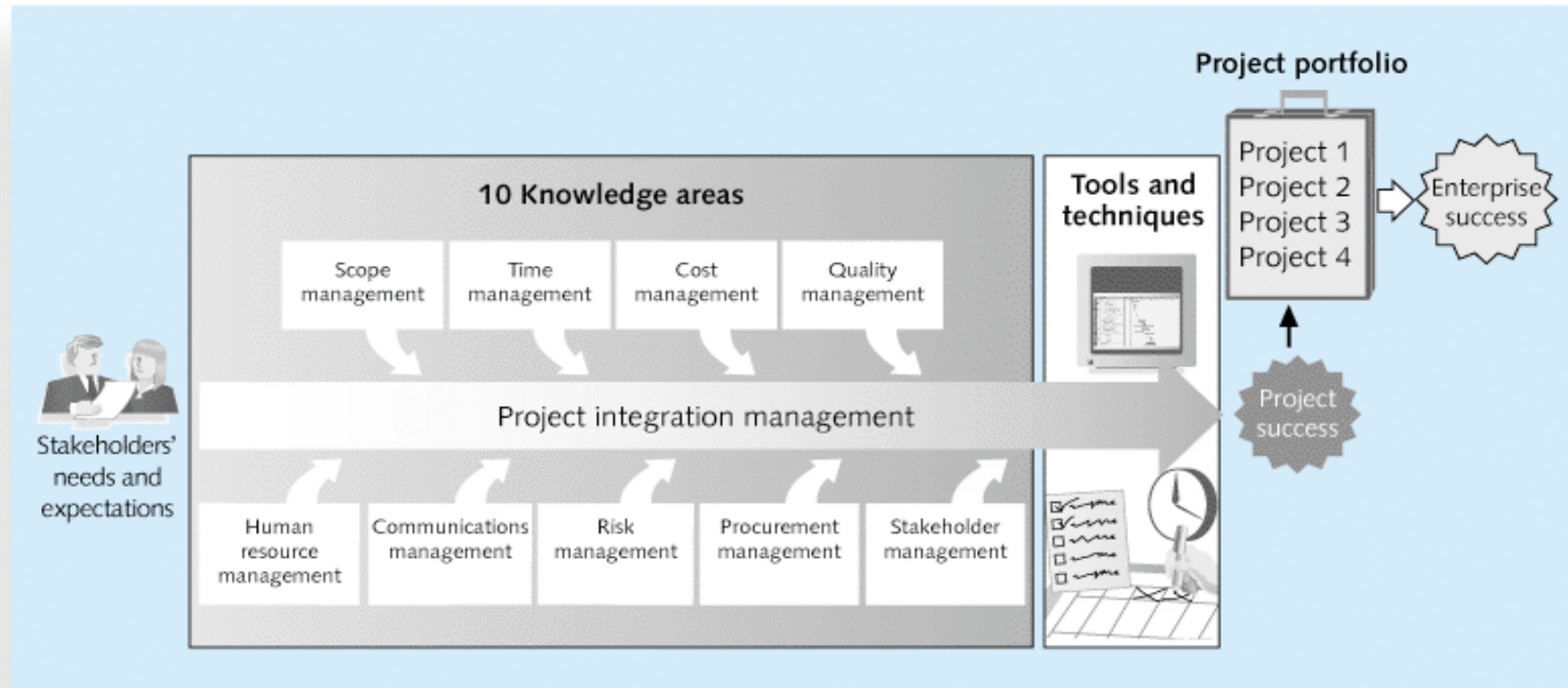
## 12 أفضل ممارسات لإدارة التغيير

هناك بعض القواعد وأفضل الممارسات التي يجب على كل منظمة اتباعها:

1. تحديد أهداف واضحة
2. كن صادقًا وشفافًا
3. تدريب وطمأنة فرقك
4. تشجيع المحادثات والتواصل بانتظام
5. الاستماع إلى موظفيك

## 12 Change Management Best Practices

6. احضر قادتك الجيدين
7. اختر أداة الاتصال المناسبة
8. قم بتمكين موظفيك
9. شجع تبادل المعرفة
10. قم بتوثيق المعلومات وجعلها في متناول الجميع
11. قم بالاعتراف بها ومكافأتها
12. اجعلها اجتماعية





Thank You