



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة ميد او شن

إجراءات عملية التغيير والتخطيط لها

المحاضرة الرابعة : قيادة التغيرات 721

- ملخص المحاضرة السابقة: تناولنا بالمحاضرة السابقة

- 1- التغير الاجتماعي مفهومه وخصائصه
- 2- صور وآليات التغير الاجتماعي
- 3- عوامل التغير الاجتماعي ومراحله
- 4- التغير الثقافي مفهومه وعوامله
- 5- العلاقة بين التغير الاجتماعي والثقافي
- 6- معوقات التغير الاجتماعي

عناصر المحاضرة

1. التمهيد
2. المدخل المفاهيمي عن إدارة التغيير (مفهومه – أهميته – مستوياته)
3. مفهوم مقاومة التغيير.
4. السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
5. المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
6. درجات مقاومة التغيير في المنظمات
7. ردود الافعال على التغيير.
8. اسباب مقاومة التغيير
9. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

تمهيد:

- ❖ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها.
- ❖ اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- ❖ غالبا ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية.
- ❖ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي **Strategic Management** الإدارة الإستراتيجية تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل، في ضوء مزايتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

ما هي إدارة التغيير؟

هي العملية التي تستخدم الموارد والأدوات والاستراتيجيات لمساعدة الأفراد على إدارة التغيير والاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في المنظمة.
إدارة التغيير هي خطة وضعتها المنظمة لمساعدة موظفيها على احتضان التغيير الذي حدث واعتماده والاستفادة منه بشكل صحيح، والذي يعود بالفائدة على جميع المعنيين

أهمية إدارة التغيير

- تعزيز التواصل في جميع أنحاء المنظمة
- تقليل عدم اليقين والتوتر بين الموظفين بشأن التغيير
- تعزيز الروح المعنوية، خاصة إذا شعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير
- زيادة مشاركة الموظفين
- خفض التأثير على الربحية خلال الفترة الانتقالية
- إتاحة فرصة لتنفيذ التغيير لتحقيق أرباح أعلى أو سوق جديد مربح
- تحسين استخدام الموارد الموجودة
- تحسين تجربة العملاء أثناء التغيير وبعده
- زيادة الوضوح للموردين
- زيادة الاحتفاظ بالموظفين
- تحسين عملية صنع القرار

مستويات إدارة التغيير:

نظرًا لأهمية التغيير في نمو المنظمة وربحياتها، يمكنك النظر إلى إدارة التغيير من ثلاثة مستويات: الفردية والتنظيمية والمؤسسية.

- إدارة التغيير الفردي:

إدارة التغيير الفردي تتضمن الفهم الصحيح للتغيير لكل موظف. فقد يقاوم بعض الأفراد التغيير في البداية داخل شركتهم. ومع ذلك، عندما تضع خطة إدارة التغيير التي تسمح للموظفين بفهم كل خطوة في العملية الانتقالية بشكل كامل، يمكنك مساعدتهم على قبول التغيير والاستفادة منه بسهولة أكبر.

تتضمن إدارة التغيير الفردي أيضًا ما يلي

- فهم ما يمكن أن يساعد الموظفين على إجراء تحول إيجابي
- التواصل الفعال لتوضيح التغيير والأهداف التي تأتي مع هذا التغيير
- الحفاظ على التواصل المنتظم حول المرحلة التي يمر بها كل تغيير
- توفير التدريب الذي يحتاجه الموظفون للخضوع لعملية انتقال فعالة
- مساعدة الموظفين على تبني التغيير من خلال شرح الفوائد التي سيجلبها على مستوى المنظمة.

إدارة التغيير التنظيمي:

تتضمن إدارة التغيير التنظيمي الخطة والاستراتيجيات الموضوعية لتنفيذ التغيير على مستوى المشروع في المنظمات الكبيرة، قد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير التنظيمي وتكليف مديري الأقسام وقيادة الفريق بالتدريب وفيما يلي بعض من أفضل الطرق لتطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي

- إنشاء مجموعات داخل المنظمة يمكن أن تستفيد أكثر من التغيير
- وضع أهدافًا واضحة
- حدد الهدف النهائي لعملية التغيير
- قم بتوضيح كيف يجب على الموظفين التكيف مع التغيير
- ضع خطة عمل مخصصة يمكن للأشخاص اتباعها بسهولة
- اجعل موظفيك يشاركون في كل خطوة على الطريق
- شجع الموظفين على تقديم اقتراحات أثناء عملية التغيير

إدارة التغيير المؤسسي:

تتضمن إدارة التغيير المؤسسي التغيير في القيم الأساسية لمنظمتك. بهذه الطريقة، يصبح التغيير جزءًا من ثقافة منظمتك أو شركتك. ويمكن أن تساعد إدارة التغيير على مستوى المؤسسة في القيام بما يلي:

- العمل بشكل متميز عن المنافسين الآخرين في السوق، حيث ستتكيف دائمًا بسهولة مع المتغيرات المستمرة في عالم الأعمال
- زيادة الكفاءات الأساسية للمنظمة
- تحسين كفاءة وفعالية الموظفين
- مساعدة الموظفين على تعلم ما يجب القيام به لتحسين الأداء الوظيفي في مناصبهم ومهارتهم المختلفة في منظمتك.

مفهوم مقاومة التغيير

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- ❖ قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- ❖ وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

- ✓العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- ✓العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- ✓العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- ✓العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافئات والحوافز المادية.

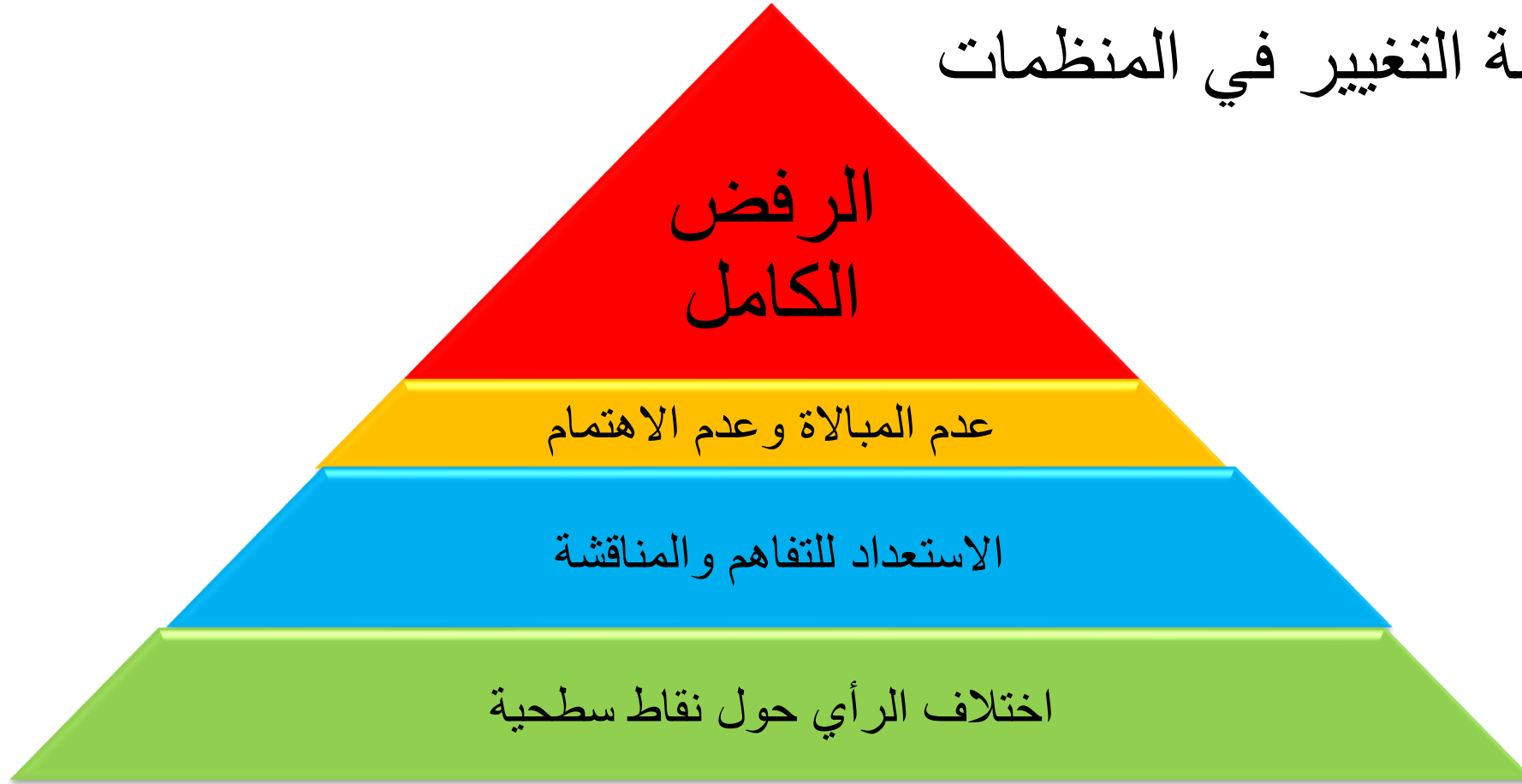
السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

- مدى استجابة للتغيير
- يرى ان التغيير ضار وهدام
- يقاوم علنا دون خوف
- يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
- يقاوم سرا
- يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
- احتمال قبوله وإجازته له
- يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف
- يشارك في احداثه ونجاحه

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

- 1- السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- 2- السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- 3- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



ردود الأفعال على التغيير:

ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون امام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

1- الصدمة شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف

2- عدم التصديق الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير

3- الذنب شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

4- الاسقاط قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.

5- التبرير قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.

6- التكامل قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

7- القبول خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

أسباب مقاومة التغيير:

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
2. عدم وضوح أهداف التغيير.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
7. ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات.
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، أو من المجهول.
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، أو بتهديدات وظيفية.
10. السرعة الشديدة في التغيير.
11. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
12. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

أسباب اخري لمقاومة التغيير :

1. **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة:** التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
2. **توقع الخسارة:** غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
3. **التخوفات الاقتصادية:** هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
4. **القلق الاجتماعي:** التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
5. **الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة** وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والامكنة والدوائر والمسؤوليات.

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

1. **فرض التغيير على الافراد والجماعات:** اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم.
2. **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير:** حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
3. **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

اجراءات ومراحل التغيير:

(1) الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير: في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

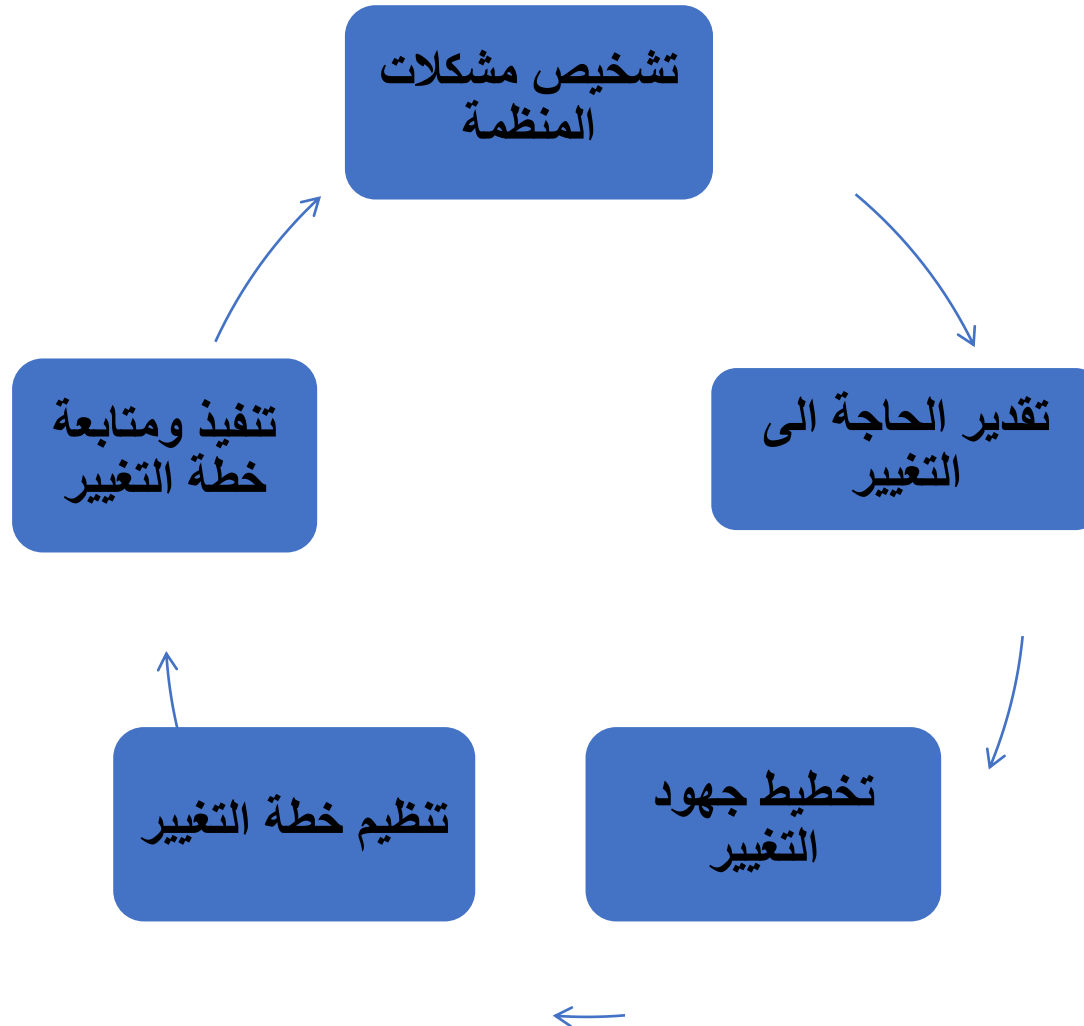
(2) الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير: حتى نتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذي يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

(1) **الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا :** للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التغيير ، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة ، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

(2) **الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق:** بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير ، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنشأة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به ، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية .

(3) **الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج .

مراحل ادارة التغيير:



المرحلة الاولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- ❖ في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- ❖ قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا ، الافراد ...
- ❖ يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

❖ يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:

✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.

✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.

✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.

❖ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

❖ يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.

❖ يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :

✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.

✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.

✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:

✓ ما هي اهداف المنظمة ؟

✓ ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟

✓ ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟

❖ خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجيات ونوع وأسلوب ومدة التغيير.

❖ اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

❖ خلال هذه المرحلة يتم:

- ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
- ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
- ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- ❖ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- ❖ تتم متابعة تنفيذ استراتيجـية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعـة للتغيير.
- ❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجـية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

تخطيط التغيير:

ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك وخطة التغيير يجب أن تحتوي في أجزائها العناصر التالية:

- (1) التعرف على مشاكل المنظمة.
- (2) جمع معلومات عن المشاكل.
- (3) مشاركة أجزاء وأفراد المنظمة في جمع المعلومات.
- (4) تشخيص المشاكل وبدائل الحلول.
- (5) تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير.

- (6) تحديد طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير.
- (7) تحديد الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد . أم الجماعات . أم التنظيم).
- (8) تحديد المراحل التي سيمر بها التغيير ، والأزمة المرتبطة بذلك.
- (9) تحديد الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التغيير.

العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير:

- (1) المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ.
- (2) عدم الاعتماد على الخبير الاستشاري بصورة كاملة.
- (3) مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل وألا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة بشرط أن يتم التخطيط كلياً وأن يتم التنفيذ على مراحل.
- (4) عدم التسرع في قيام النتائج وضرورة الأقسام بالمتابعة والصبر.
- (5) استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه بصورة ناجحة.

- (1) مراعاة تدريب الكوادر البشرية بصورة أكبر على النواحي التكنولوجية.
- (2) يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة بدقة.
- (3) يجب أن تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
- (4) البعد عن التوقعات غير الواقعية.
- (5) تدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل المعاونة والدعم.

الخطوات الأساسية لتحقيق تخطيط وتنفيذ تغيير ناجح

لقد اجتذب موضوع إدارة التغيير ونجاح اهتمام العديد من المفكرين والباحثين وكتبت حوله الكثير من المقالات المفيدة ويمكن تلخيص النقاط الأساسية لتحقيق النجاح في إدارة التغيير بما يلي:

1. خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)
2. إدارة عملية التغيير (دور المسؤول عن إحداث التغيير)
3. تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين
4. بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
5. التطبيق على مراحل
6. التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية
7. المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
8. التحفيز والمكافأة"

أهم النقاط التي تساهم في إنجاح التغيير في المؤسسات

- 1- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه الإداري.
- 2- تشجيع سلوكيات الموظفين التي تطابق التغيير المطلوب.
- 3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع.
- 4- وضع الموظفين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.

- 6- التأكد من فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 7- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي، كما أن فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها الموظفون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره وقشوره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول إليه.
- 10- التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

خطة إدارة التغيير

كلنا نتفاعل بشكل مختلف للتغيير. البعض منا حريص على الانخراط في العمليات الجديدة، بينما سيتردد البعض الآخر. قد يحب بعض أعضاء فريقك التغيرات؛ قد لا يكون الآخرون متحمسين لذلك. ستنتقل إحدى المجموعات إلى التغيرات على الفور، لكن قد لا ترغب مجموعة أخرى في التغيير على الإطلاق. بغض النظر عن طريقة تفكيرهم، يجب أن توفر خطة إدارة التغيير خارطة طريق كاملة وأدوات لدعم موظفيك بنجاح أثناء انتقالهم إلى الطريقة الجديدة للقيام بالأشياء. وبالتالي، كمدير مستقبلي، يمكنك التفكير في خطة إدارة التغيير على أنها خارطة طريق توضح جميع الخطوات التي تحتاج إلى اتخاذها من تحديد التغيير إلى تحقيقه. وعليه فلنتعرّف على الخطوات المطلوبة لإنشاء خطة إدارة التغيير:

• تحديد الهدف من التغيير

- فهم التغيرات: **كقائد ناجح** تأكد من فهم التغيرات التي تتم معالجتها والآثار المرتبطة بها. على سبيل المثال، إذا تم طرح برامج جديدة للموظفين، يجب معرفة كيفية عمل هذه البرامج والتغيرات التي تحصل في مهام سير العمل الحالية.
- زيادة الوعي والتبني: يجب أن تكون زيادة وعي الموظف وتبني التغيير جزءًا من كل خطة. لذا تأكد من تضمينها ضمن أهدافك.
- تحديد **مؤشرات الأداء** : قم بتطبيق المقاييس المنطقية في ضوء سياق التغيرات، من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس الكمي لقياس نجاح الخطة.

الخطوة الثانية: تشكيل فريق التغيير

فيما يلي اقتراحات لمساعدتك في بناء فريق والحصول على دعم للخطة والموارد اللازمة:

- **اكتساب دعم أصحاب المصلحة:** بما ان كل تغيير في الأعمال يشمل أصحاب المصلحة، لذا كقائد عمل مميز عليك الحصول على دعمهم لخطة، خاصة فيما يتعلق بالحوافز والموارد، لزيادة فرصك في النجاح.

- **تشكيل فريق عمل:** قم بتطوير فريق عمل لقيادة خطة إدارة التغيير، على أن يشمل أعضاء الفريق أشخاصًا في أدوار قيادية يمكنها تثقيف بقية الفريق بشأن التغييرات بالإضافة إلى تقديم الدعم والإجابة على الأسئلة.

- **تحديد الموارد الضرورية:** حدّد الموارد الضرورية مقدمًا حتى تتجنب التأخير أثناء مرحلة التنفيذ.

الخطوة الثالثة: تطوير الخطة

في هذه الخطوة، يتحول التخطيط إلى خارطة طريق موثقة تقع في قلب عملية إدارة التغيير كذلك يجب أن تتضمن التالي:

• **إنشاء قائمة مهام:** يجب أن يتضمن إنشاء هذه القائمة تعليقات من فريق عمل وأصحاب المصلحة، ومكونات الاتصال.

• **تطوير جدول زمني:** قم بتعيين عنصر وقت لكل مهمة في قائمة المهام. وكذلك حدد المهام التي يمكن إنجازها بعد حدوث التغييرات، والتي يجب إكمالها مسبقًا لتحديد الأولويات وفقًا لذلك.

• **استخدام أدوات إدارة المشاريع:** يمكنك إنشاء قوائم مهام، وتعيين أعضاء الفريق والموارد، وتتبع التقدم داخل البرنامج، مما يجعل من السهل معرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح وكذلك إبلاغ أصحاب المصلحة بحالتك.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة

- نظرًا لأن المشكلات يمكن أن تظهر أثناء تنفيذ خطة إدارة التغيير، فأليك بعض الاقتراحات للمساعدة:
 - إنشاء عمليات صنع القرار: عند ظهور المشكلات أثناء التنفيذ، يمكن أن يتأثر سير العمل مما يستلزم **اتخاذ قرار** سريع للحل. لذلك، حدد الخطوط العريضة لعملية تساعد في حل هذه الأنواع من المشكلات بسرعة.
 - التعامل مع مقاومة التغيير: لمواجهة مقاومة التغيير بشكل فعال، احصل على أكبر قدر من مشاركة الموظفين في التغيير وكن شفافًا ومتواصلًا قدر الإمكان منذ البداية.
 - تطوير الدافع: قدم حوافز لتبني التغيير حتى تبني الثقة داخل المنظمة بأن التحول إيجابي. لأنه من خلال بناء الدافع وراء التغيير بهذه الطريقة، فإنه يسخر الطاقة العاطفية لأعضاء الفريق، ويخلق استعدادًا ثقافيًا لقبول التغيير الذي يستمر في النمو.

الخطوة الخامسة: التعزيز

لتشجيع الموظفين على الاستمرار في نقل سلوكياتهم ومواقفهم وتدفقات العمل إلى النماذج الجديدة، قم بتنفيذ عملية التعزيز. إليك بعض النصائح لمساعدتك في تطوير نموذج تعزيز لتبني الموظفين للتغيير:

- **تقديم حوافز إيجابية:** يعتبر تقديم حوافز إيجابية أكثر فعالية، لا سيما إذا كانت متوافقة بشكل طبيعي مع التغيير. على سبيل المثال، تعديل خطط الأداء لمكافأة الموظفين على تبني التغييرات.
- **المراجعة والتكيف:** راجع بانتظام تقدم الفريق نحو تبني التغييرات، وكن مستعدًا لإجراء المزيد من التعديلات إذا لم يصل التخطيط الأولي إلى الحل الأمثل. يؤدي ذلك إلى زيادة قبول الفريق وثقته وتكيفه في جميع مراحل عملية الانتقال.

ملخص المحاضرة : تناولنا

- ☐ المدخل المفاهيمي عن إدارة التغيير (مفهومه – أهميته – مستوياته)
- ☐ مفهوم مقاومة التغيير.
- ☐ السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
- ☐ المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
- ☐ درجات مقاومة التغيير في المنظمات
- ☐ ردود الافعال على التغيير.
- ☐ اسباب مقاومة التغيير
- ☐ العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

