



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

نظريات واستراتيجيات التغيير

المحاضرة السابعة : قيادة التغيرات 721

- ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا مجموعة الموضوعات التالية :

اولا: انواع التغيير الرئيسية:

- التغيير الاستراتيجي.
- التغيير الوظيفي.
- التغيير التطويري.
- التغيير التحويلي.

ثانيا: انواع التغيير الأخرى

التغيير حسب: التخطيط، الشمولية، مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، السرعة.

ثالثا: عناصر التغيير

عناصر المحاضرة

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.

- استراتيجيات التغيير
- استراتيجية التغيير المتدرج
- استراتيجية التغيير البنوي
- استراتيجية التعلم والاتصال
- استراتيجية المشاركة والتمكين
- استراتيجية القوة والإكراه
- استراتيجية قوة الإقناع

ثانيا : نماذج ونظريات إدارة التغيير.

- سنكتفي بدراسة نظريات (كرات- كوتر - ادكار - ماكينزي)
- مساهمات الفكر الإداري في التغيير والتطوير التنظيمي

تمهيد:

تشير نظريات التغيير إلى النشاطات الفعلية والجهود المبذولة في المؤسسات أو المنظمات التي تهدف للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في العمل، والانتقال من وضعها الحالي الذي تعيشه إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق وضع خطط واضحة وتطبيق كافة الاستراتيجيات والنظريات الإدارية الحديثة، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والاستفادة من الخبرات بهدف الارتقاء بالإنتاجية وتحقيق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسين مستوى أدائهم العام

استراتيجيات إدارة التغيير:

هي عبارة عن خطط متكاملة تتعلق بنشاطات المؤسسة مرتبطة بالتغيير خلال فترات زمنية محددة، ويعتمد اختيار نوع استراتيجية إدارة التغيير على طبيعة أهداف التغيير وفلسفة إدارة المؤسسة ومواردها المتاحة. ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجيات التغيير
- استراتيجية التغيير المتدرج
- استراتيجية التغيير البنوي

استراتيجيات التغيير:

1- استراتيجيات القوة القسرية

❖ وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.

❖ يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :

✓ **الاسلوب الاول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعلا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .

✓ **الاسلوب الثاني:** اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

❖ تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لا نها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

3- استراتيجيات التثقيف والتوعية

- ❖ تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ❖ ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

استراتيجيات التغيير المتدرج:

❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحدثه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة منها:

- ✓ مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
- ✓ ثقافة المنظمة.

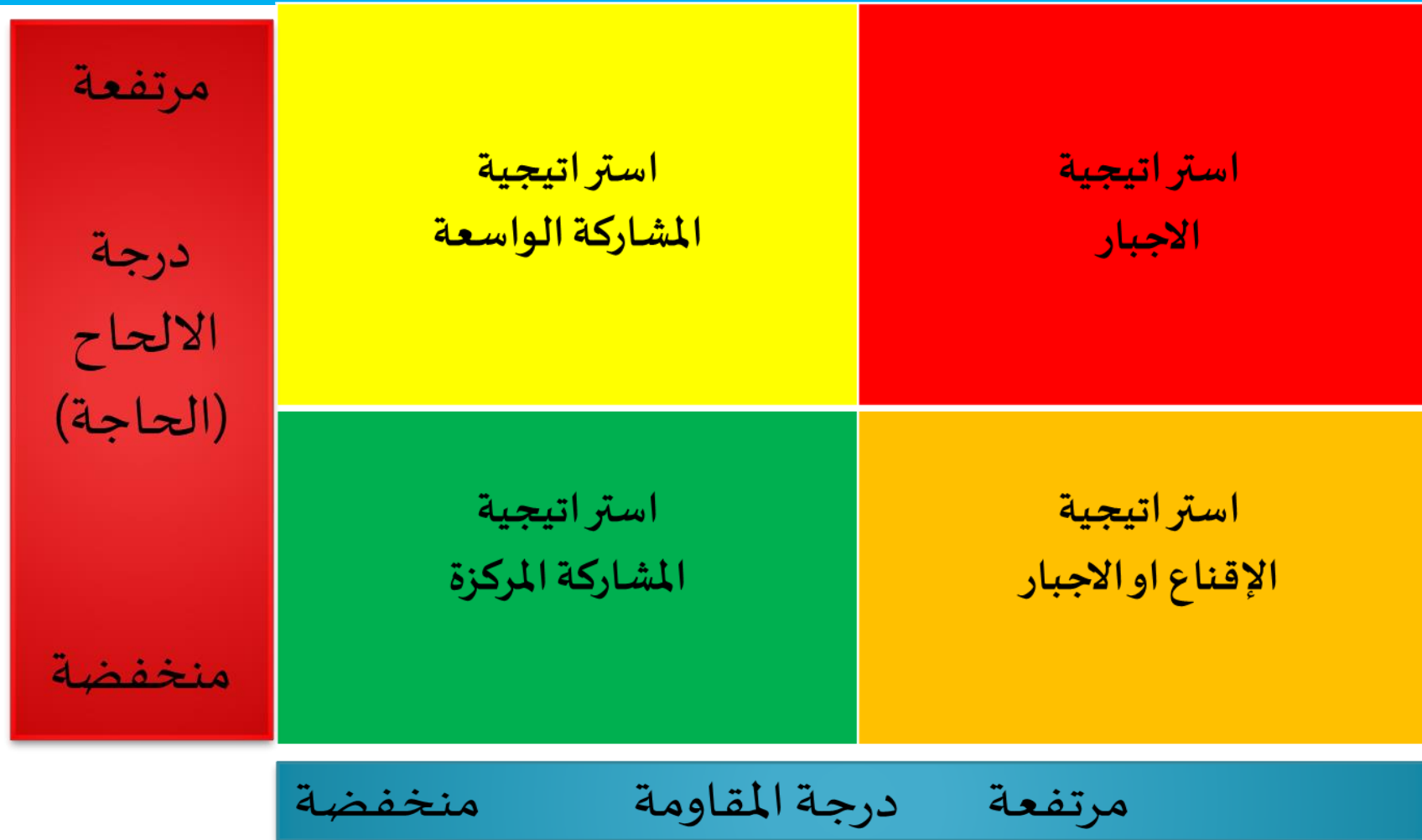
❖ ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

- 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
❖ تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.
- 2- استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

3- استراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة اللاحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

4- استراتيجية الإجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.

المحاضرة السابعة : قيادة التغيرات 721



استراتيجية التغير البنيوي:

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغير البنيوي، الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

- 1- استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة، ومقاومة التغير منخفضة هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.
- 2- استراتيجية الاقناع:** تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

3- استراتيجية الالتزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير ، حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

■ يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

4- الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة .

■ استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.

المحاضرة السابعة : قيادة التغيرات 721

مرتفعة درجة الاحاح (الحاجة)	استراتيجية البراعة الادارية	الاستراتيجية الديكتاتورية (القسرية)
	استراتيجية المشاركة الواسعة	استراتيجية الاقناع
منخفضة	منخفضة	مرتفعة

ومن استراتيجيات التغيير ما يلي:

. استراتيجية التعليم والاتصال:

تهدف إلى تصميم وتنفيذ خطط وبرامج لنقل المعرفة والمعلومات إلى العاملين بأساليب فعالة ومناسبة لهم. تعد هذه الاستراتيجية أداة هامة لتحقيق التفاعل والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، حيث يتم تعمل على توضيح أسباب الحاجة للتغيير وتوفير كل المعلومات والحقائق، مما يجنبهم سوء الفهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير.

2. استراتيجية المشاركة والتمكين:

من أهم استراتيجيات إدارة التغيير حيث تعتمد على قدرة الإدارة في التأثير على الموظفين، وتركز على إشراكهم في وضع الخطط والأخذ بمقترحاتهم، مما يحفزهم على العمل بروح الفريق وتقبل التغيير.

3. استراتيجية القوة والإكراه:

تستخدم من قبل السلطات الرسمية حين الحاجة إلى استخدام القوة وفرض التغيير خاصة عند الطوارئ، حيث يستجيب العاملون بالمؤسسة لهذا التغيير خوفاً من العقوبات أو الجزاءات أو رغبة في الحصول على الترقية والمكافآت في العمل. هذه أبرز استراتيجيات إدارة التغيير فعالية في الحالات الطارئة ولكن ليس على المدى البعيد حيث لا تضمن ولاء الموظفين ودعمهم للتغيير.

4. استراتيجية قوة الإقناع:

تعتبر واحدة من استراتيجيات التغيير التي تهدف إلى إقناع الآخرين بفكرة التغيير باستخدام طرق تثير اهتمامهم كإظهار فوائد التغيير، استخدام الأدلة، إثارة الشعور بالمسؤولية، واستخدام نماذج إدارة التغيير التي تقنعهم بقوة الفكرة.

ثانياً: نظريات التغيير :

توجد عدد من النظريات والنماذج لإدارة التغيير وأهمها: نظرية ونموذج (كارت ليوين) Kurt Lewin، نموذج كوتر Kotter، نموذج أدكار ADKAR، نموذج ماكنزي McKinsey 7-S، نموذج ايفانوفيتش في إدارة التغيير Ivancevich Model، وغير ذلك. نتحدث عنهم فيها يلي بالتفصيل:

سنكتفي بدراسة (كرات - كوتر - ادكار - ماكينزي)

1. نظرية ونموذج Kurt Lewin

هي إحدى نظريات إدارة التغيير الشهيرة في مجال علم النفس الاجتماعي وإدارة التغيير التي تعزز المفاهيم الرئيسية التي يجب تطبيقها لتحقيق تغيير فعال. وتتألف نظرية Kurt Lewin من ثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ. إذابة الجليد (Unfreeze): في هذه المرحلة يتم العمل على إعداد وتهيئة الموظفين في المؤسسة للتحضير والترحيب بالتغيير وإيجاد الدافعية لتنفيذه. وتتضمن الجهود الرئيسية التي يتم بذلها في هذه المرحلة ما يلي:

- نشر خطة التغيير ووضع رؤية واستراتيجية واضحة للجميع.
- خلق شعور الحاجة إلى شيء جديد.
- بناء تحالف قوي من الإداريين في المؤسسة لدعم عملية التغيير.
- توفير الدعم للموظفين الذين يشعرون بالقلق والخوف من التغيير.

ب. **التغيير (Change):** يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتوقعة، حيث يتم تنفيذ جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق التغيير بأساليب وطرق ومهارات جديدة.

ج. **إعادة التجميد (Refreeze):** هنا يتم تعزيز المهارات أو الممارسات التي تم تعلمها ودمجها عملياً وتهدف هذه المرحلة إلى استقرار التغيير وتثبيتته. ويجب التنويه إلى ضرورة بذل الجهود في هذه المرحلة مثل مشاركة النجاح مع الموظفين ومكافأتهم.

2. نموذج كوتر Kotter:

نموذج كوتر لإدارة التغيير هو نموذج تحليلي يستخدم لفهم وتوضيح عملية التغيير في المؤسسات، وخاصة المؤسسات ذات الهياكل الهرمية الثابتة، ويتألف هذا النموذج من ثماني خطوات متسلسلة:

- خلق شعور بضرورة التغيير والأجواء التي تؤدي إليه
- تشكيل فريق التغيير ليتولوا قيادة مهام التغيير
- صياغة استراتيجية التغيير حيث ستساعد على التنسيق بين أطراف التغيير وتوضح الطريق إليه
- توصيل الرؤية ونشرها لأصحاب المصلحة باستخدام لغة معبرة وواضحة لتجنب سوء الفهم
- تمكين العمل وإزالة العوائق المحتملة مثل مقاومة التغيير وأصحاب المهارات المتدنية
- تحقيق نجاحات صغيرة لأنها تثبت نجاح التغيير وتزرع الثقة في نفوس الموظفين
- تعزيز هذه النجاحات الصغيرة والسعي للمزيد
- تثبيت التغييرات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها

. نموذج أدكار ADKAR:

- يهدف نموذج أدكار ADKAR إلى تحديد الجوانب التحفيزية والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح، ويمكن استخدامه لتحليل القدرة على التحول المؤسسي وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. ويعتبر نموذج أدكار أحد النماذج الشائعة في مجال إدارة التغيير حيث يمثل كل حرف من اسم هذا النموذج هدفاً يجب الوصول إليه:
- الوعي : وهي المرحلة التي يتعرف فيها الفرد على الحاجة إلى التغيير ويصبح واعياً لأهميته .
 - الرغبة: وتعني الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمها .
 - المعرفة: وهي الإلمام بجميع المعلومات عن كيفية التغيير وما هو متوقع من الجميع فعله لإحداث التغيير .
 - القدرة : وفي هذه المرحلة يتدرب الفرد على المهارات اللازمة لتحقيق التغيير ويتم منح الموظفين الثقة والدعم الكامل لإتمام عملية التغيير.
 - التعزيز : هذه المرحلة يتعزز السلوك الجديد ويتأكد من استمراره عبر التقييم المستمر وتقديم الدعم اللازم ، وأيضاً إعطاء المكافآت.

. نموذج ماكنزي McKinsey 7-S:

يعد نموذج ماكنزي McKinsey 7-S من أفضل نماذج إدارة التغيير التي تستخدم لتحليل العمليات الداخلية للمؤسسات وتحسين أدائها، ويركز على الموارد البشرية في المؤسسات. لذا، فهو مناسب بشكل أفضل للمؤسسات الكبيرة. ويتكون نموذج McKinsey من سبع عناصر يجب أن تتفاعل بشكل متناغم لتحقيق الأداء الفعال، وهذه العناصر هي:

- الاستراتيجية: وهي المسار الذي تسعى إليه المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها والمسؤوليات المترتبة على ذلك
- الهيكلية: وهي الطريقة التي تنظم بها المؤسسة نفسها، بما في ذلك التنظيم الوظيفي والهرمي والإداري
- الأنظمة: وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لإدارة العمليات والتحكم فيها
- القيم المشتركة: وهي المعتقدات والعادات التي تشكل طابع المؤسسة وتؤثر على سلوك الموظفين
- الأسلوب وهو المهارات والمعرفة التي يتعامل بها الإداريون والقادة في المؤسسة
- العاملون : وهم الموظفون الذين يعملون في المؤسسة ويؤثرون على أدائها
- المهارات: القدرات الفنية والخبرات المتميزة لدى الموظفين أو المؤسسة ككل

مساهمات الفكر الإداري في التغيير والتطوير التنظيمي:

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لابد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبته محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة.

وللدراسة تتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1. المرحلة الكلاسيكية.
2. المرحلة السلوكية.
3. المرحلة الحديثة.

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي

دعيت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية. كان تركيز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا، فقد قام بدراسة الوقت والحركة، وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال أما نظرية المبادئ الإدارية. فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها فايول وآخرون.

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تشمل المدرسة الكلاسيكية:

1. الإدارة العلمية.

2. البيروقراطية.

المحاضرة السابعة : قيادة التغيرات 721

1. الإدارة العلمية

من أبرز روادها الأمريكي فريدريك تايلور، وهنري فايول
وقد قامت الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات منها:

أ. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية

ب. اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلاً من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

ج. القواعد والأصول

د. تقسيم العمل والتخصص به

الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة الإدارة العلمية تكمن في أنها تنظر للعامل كآلة بجيلوجية يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي، وأهملت هذه المدرسة النواحي الإنسانية وافترضت نظاماً للحوافز والأجور واقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير وركزت على التنظيم الوظيفي بحيث يخضع العامل لعدد كبير من المدراء مما يربك العامل ويشتته.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية إلا أن لهذه المدرسة قدر كبير في الأهمية [مساهماتها]

حيث كانت الإدارة قبل هذه المرحلة عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى الأسس العلمية، وكان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم هؤلاء الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي.

المحاضرة السابعة : قيادة التغيرات 721

الإدارة البيروقراطية: هي كلمة فرنسية Bureau تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر وطورها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية.

خصائص البيروقراطية المثالية:

1. عدم التمييز
2. تقسيم الأعمال وتبسيطها
3. تدرج الوظائف في مستويات السلطة
4. التفريق: بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
5. السرية

تقييم البيروقراطية Max Fiber

يعتقد معظم الناس إن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال وهذا الاعتقاد يعود للممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه.

ومن الانتقادات لهذا النظام

إن الوسائل تصبح غايات والجمود وعدم المرونة والروتين، والمظاهر والرموز، ومقاومة التغيير، والمرض البيروقراطي، والانفراد بالسلطة أي حصر السلطة واتخاذ القرار بالمستويات العليا من التنظيم، وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان وخط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات.

مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة، وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز في بداية الأمر على دور العوامل المادية في الإنتاج

من رواد هذه الحركة «التن مايو» الذي توصل إلى النتائج التالية: المنشأة نظام اجتماعي، الحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد، المشاركة نمط القيادة المفضل، الانتاجية مرتبطة برضا الفرد واستخدام نظام اتصال لتبادل المعلومات بين العاملين في المنشأة عبر تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

- **المدرسة السلوكية (حركة العلاقات الإنسانية):**
اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس، والثاني مدخل علم الاجتماع، والثالث مدخل دراسة علم الإنسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين.
- **ومن رواد هذه المدرسة هو ما قدمه هوثورن من دراسات وتجارب**
- **تقييم المدرسة السلوكية:**
لقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم | الانسان ليس ماديا بل هو انسان معقد |ظهور نظرية الدافعية
- انتقادات وجهت إلى هذه المدرسة من حيث أنها تركز على الجوانب الإنسانية وقد أهملت الجوانب الأخرى الفنية في المنظمة

• جهود المرحلة السلوكية في التغيير والتطوير التنظيمي

لقد نادت النظرية السلوكية بما يلي:

- تشجيع الفرد على المبادرة والاختيار
- اعطاء الفرد الحرية
- وجود نظام غير رسمي
- تطبيق اللامركزية
- القيادة الديمقراطية
- اشتراك العالمين في اتخاذ القرارات
- التشجيع على التغيير والتطوير والاصلاح

المرحلة الثالثة الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي 1- مدرسة النظم

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.
والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة
وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة مكونات النظم :
هي خمسة مكونات (المدخلات – العمليات – المخرجات – التغذية العكسية " المرتدة " – البيئة) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات.
فالمنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة

تقييم مدرسة النظم:

لهذه المدرسة نواحي ايجابية وأخرى سلبية والايجابيات تتلخص بما يلي:

1. تتميز مدرسة النظم بكونها توفر أداة تحليله فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
2. أعطت معنى جديداً للبيئة الخارجية باطرافها المختلفة وأضافت أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاماً مفتوحاً.
3. تعتمد المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

مرحلة المدخل الموقف

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان

حيث سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهمها:

1. عدم الاستقرار في حياة المنظمات الإدارية.
2. التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.
3. الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.

نظريات النظم الموقفية:

- تؤكد أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة ومتكاملة.
- تبين أهمية البيئة المعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة.
- توضح بأنه لا يوجد طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الاحتمالات التي تؤدي إلى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعنية.

الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المروءسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المروءوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المروءوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

تقييم مدرسة الإدارة بالأهداف:

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمروءسين

ولقد أشارت الدراسات بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل المشروع بتنفيذ هذا الأسلوب

أهم المساهمات:

- تحديد الأهداف وتوضيحها
- تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف
- نهج اداري
- تشاركي في ادارة العمليات التشغيلية

نظرية (z)

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة، كون التوظيف يستمر طوال الحياة

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتتمثل هذه العناصر وفقاً لهذه النظرية في:

- التشغيل طوال الحياة.
- المرونة في العمل.
- نظام الأب الروحي.
- المسؤولية الجماعية للأفراد العاملين.
- المسؤولية المتجهة للأعلى.
- ربط التقييم والترقية بطول الخدمة في المنظمة.
- الاعتدال في التخصص.

مدرسة اتخاذ القرارات

وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود سايمون الذي اعتبر إن الإدارة هي اتخاذ قرارات. وكان لنظرية سايمون Simon في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على:

- أ. أن هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.
 - ب. أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أنها تتضمن التنظيم كذلك.
 - ج. أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعوا القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.
 - د. أن صانع القرار (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.
- مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

1. ارتباط نجاح منظمات الأعمال بنجاح عمليات اتخاذ القرارات
2. ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي
- المنظمة نظام مفتوح
3. أهمية الجوانب الكمية في الإدارة

ملخص المحاضرة : تناولنا

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.

- استراتيجيات التغيير
- استراتيجية التغيير المتدرج
- استراتيجية التغيير البنوي
- استراتيجية التعلم والاتصال
- استراتيجية المشاركة والتمكين
- استراتيجية القوة والإكراه
- استراتيجية قوة الإقناع

ثانيا : نماذج ونظريات إدارة التغيير.

- سنكتفي بدراسة نظريات (كرات - كوتر - ادكار - ماكينزي)
- مساهمات الفكر الإداري في التغيير والتطوير التنظيمي

- الحريري, رافده(2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات
المباشرة بالإضافة للكتاب



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

