



رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

إدارة التغيير

ياسر الفهد
مستشار التدريب الإداري
والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا
نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى
يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ
سَمِيعٌ عَلِيمٌ)
صدق الله العظيم

التغيير في القرآن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا
مَا بِأَنْفُسِهِمْ
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

التغيير في القرآن

"ما كان يصلح بالأمس لا
يصلح اليوم"

مقولة شهيرة

مفهوم التغيير

- التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور من خلالها بصورة مستمرة.



مفهوم التغيير

- التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

روزابث موسى كاتنر





مفهوم التغيير

- التغيير بصورة مختصرة هو عملية التحول والانتقال من الوضع الحالي للموظف أو المنظمة إلى وضع منشود يربح في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة ، وبطرق وأساليب معروفة.

دوامة التغيير

"إن الإنسان في
هذا العصر يعيش
ويتعامل مع
ما يسمى دوامة
التغيير في
الحياة"

ستيف سميث
كتاب إدارة التغيير





العالم وحتمية التغيير

- العالم يخضع الآن لعدد من الثورات المتزامنة والتي تؤدي إلى تغييرات جذرية في تفسير الواقع وفي الاتجاهات الفكرية للبشر ، كما أنها تؤدي إلى تغييرات في القوى الفاعلة في المجتمع ، الأمر الذي ينذر بحدوث تغييرات كبيرة في مستقبل المجتمعات البشرية ومنظوماته المختلفة.



أهم الثورات

- ثورة المعرفة والمعلومات
- الثورة الاقتصادية
- الثورة التكنولوجية
- الثورة الرقمية
- ثورة العولمة
- الثورة السكانية
- الثورة البيئية
- الثورة الاجتماعية

عناصر التغيير (سداسية التغيير)



عناصر التغيير (سداسية التغيير)



١- موضوع التغيير :

أي الموضوع الذي يتناوله التغيير

٢- المغيّر :

وهو الذي يطالب بعملية التغيير وينادي بها ، ويبدأ في ممارستها ويقودها.

عناصر التغيير (سداسية التغيير)



٣- المؤيد للتغيير :

وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير.

٤- المحايد :

وهو الذي يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.

عناصر التغيير (سداسية التغيير)



٥- المقاوم :

وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

٦- مقاومة المقاومة :

وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير وميدوه لترويض المقاومة والقضاء عليها.

أسباب التغيير



أسباب التغيير



• ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل، وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

أسباب التغيير



• ٢- تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل والمضمون .

أسباب التغيير



• ٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء
يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية
الدافع والحافزى نحو الأرتقاء والتقدم .

٤- التوافق مع متغيرات الحياة
يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق
مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من
ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة .

أسباب التغيير



هـ- زيادة مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدھا .

أهداف التغيير

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة . ومن أهداف برامج التغيير مايلي :

• ١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .

٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب .

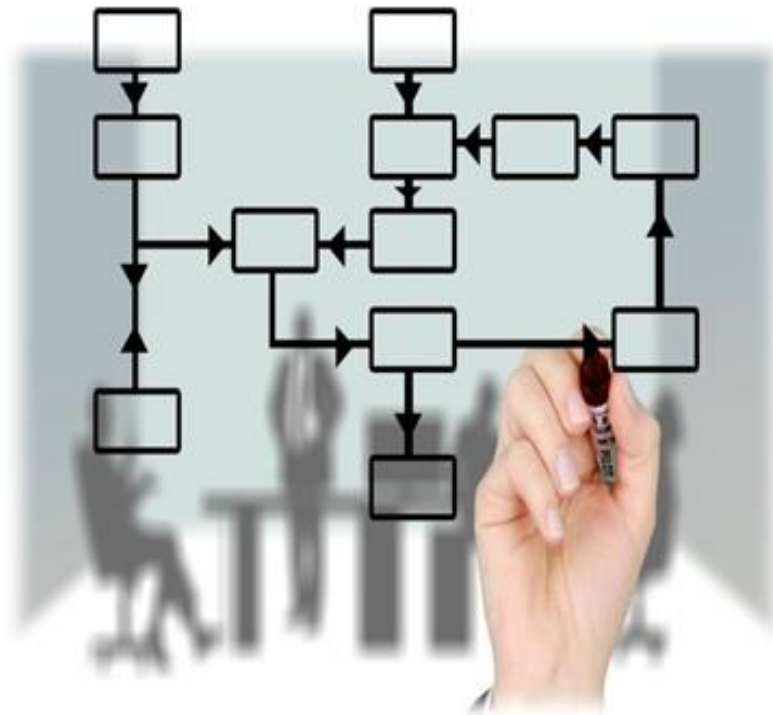


أهداف التغيير

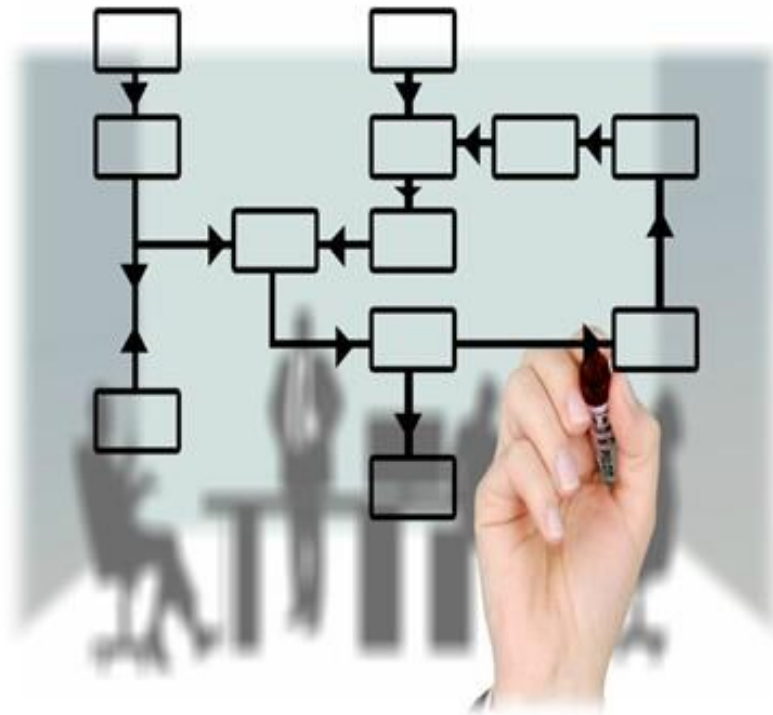
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .

٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .



أهداف التغيير



- ٧- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف **MBO** بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .

٨- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .



خصائص إدارة التغيير

• ١- هادفة

بحيث يتم التغيير في إطار موجه نحو أهداف محددة وواضحة.

٢- واقعية

فانطلاق التغيير من الواقع وضمن الإمكانيات المتوفرة ضرورة لنجاحه.



خصائص إدارة التغيير

٣- توافقية

• أي وجود قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين.

٤- الفاعلية

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 المستهدف تغييرها .



خصائص إدارة التغيير

• ٥- المشاركة

ويعني التفاعل الإيجابي بين قادة التغيير وجميع الشركاء الداخليين والخارجيين .

٦- الشرعية

يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

خصائص إدارة التغيير

• ٧- الإصلاح

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

٨- القدرة على التطوير والابتكار

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

٩- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

القوى الدافعة للتغيير

External

• القوى الخارجية

Internal

• القوى الداخلية

القوى الخارجية



- تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدماتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا الرقمية والبيئة العامة.

القوى الخارجية - العملاء



- تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

القوى الخارجية - المنافسون



- عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائدة معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة.



القوى الخارجية - التكنولوجيا

• ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون ، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات.

القوى الخارجية – البيئة العامة



✓ علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة ، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الإستجابة معها، ومن أهم هذه القوى :

- التغييرات في سياسات واستراتيجيات الموردين .
- الظروف الإقتصادية العامة .
- البيئة السياسية والتشريعية .
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية .
- الإتفاقات الدولية .

القوى الداخلية



- تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة ، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها.
- ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية إما أن تعكس شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف (التخطيط المنظم) ، أو أنها تعكس شكلاً من أشكال (رد الفعل).

القوى الداخلية – الأفراد



- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين .
- تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة .
- الأقليات والمجموعات العرقية .
- الرضاء الوظيفي ومعدلات دوران العمل .



القوى الداخلية – العمليات والأنظمة

- اللوائح والجراءات.
- أنظمة الاتصالات.
- أنظمة خدمة العملاء.
- أنظمة الرقابة والجودة.
- أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

القوى الداخلية – الهيكل



- الرسمية.
- المركزية.
- التصغير / تقليص الحجم.
- تفويض السلطة.
- نطاق الإشراف.
- تمكين العاملين.
- أسس بناء الوحدات.

التغيير الشامل والتغيير الجزئي



- التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة .
- التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة .
- والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .

التغيير السريع والتدريجي



- التغيير السريع والتدريجي يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع.
- وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

التغيير المادي والتغيير المعنوي



- التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي).
- التغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي).
- فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

خطوات التغيير



١- معرفة مصادر التغيير



- وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال . وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور واحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة .

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير



- وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

٣- تشخيص مشكلات المنظمة

- والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة،
- نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

٤- التغلب على المقاومة

- والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة ، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير ، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة ، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.



٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير

- ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

٦- وضع استراتيجيات التغيير



- ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي:
 - ✓ الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال ، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي).
 - ✓ التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة ، إدخال الأتمتة للمنظمة).
 - ✓ القوى البشرية (التدريب أثناء العمل ، ندوات تدريبية للقادة الإداريين ، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

التنفيذ والمتابعة والتقييم

Execute

7- تنفيذ الخطة

Follow-up

8- متابعة التنفيذ ومعرفة
نواحي القوة والضعف



استراتيجيات التغيير

استراتيجيات التغيير

١

استراتيجية العقلانية الميدانية

٢

استراتيجية التثقيف والتوعية والتوجيه

٣

استراتيجية القوة القسرية

استراتيجية العقلانية الميدانية



- وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدو الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية. لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية .

استراتيجية التثقيف والتوعية والتوجيه



- فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلوه.

استراتيجية القوة القسرية



- وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

مقاومة التغيير



- هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم .
- إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة مع تكاليفها.

أسباب مقاومة التغيير



- **الإرتياح للمألوف الخوف من المجهول :**

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والأرتياح ويخشون التغيير.

- **العادات :**

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف وبذلك لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمج إلى حد ما.

أسباب مقاومة التغيير



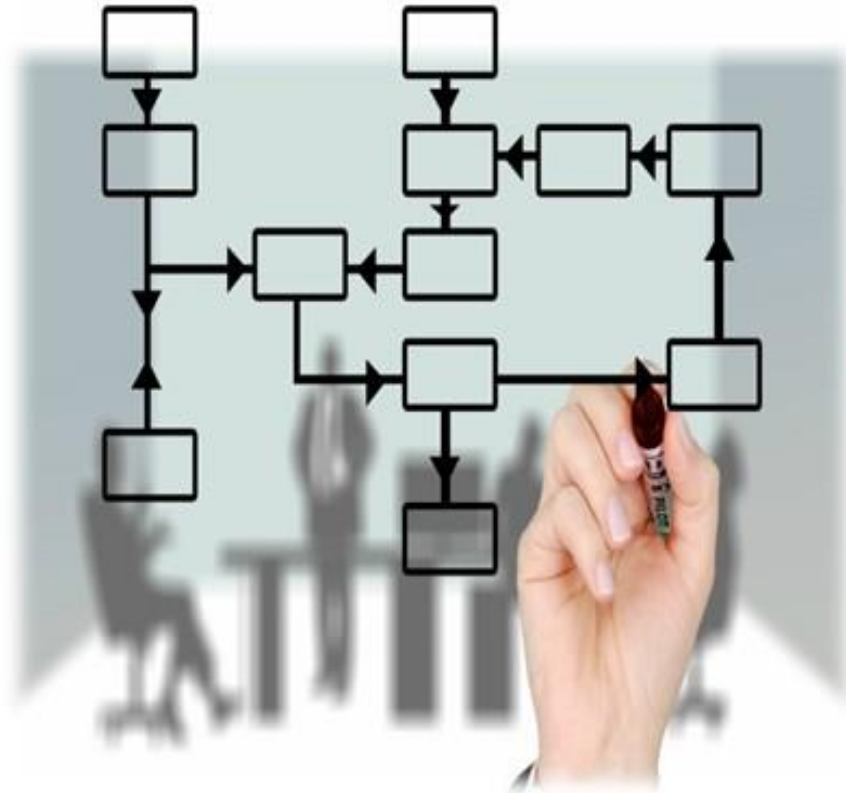
• سوء الإدراك :

إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع تشكل عائق كبير في وجه التغيير.

• المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له.

أسباب مقاومة التغيير



• الانتماءات الخارجية :

تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن عملية التغيير قد تكون مهددة لجماعة صديقة وهذا يسبب مشكلة إلتزام وولاء بالنسبة للموظف .

مزايا مقاومة التغيير



- رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي :

١- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

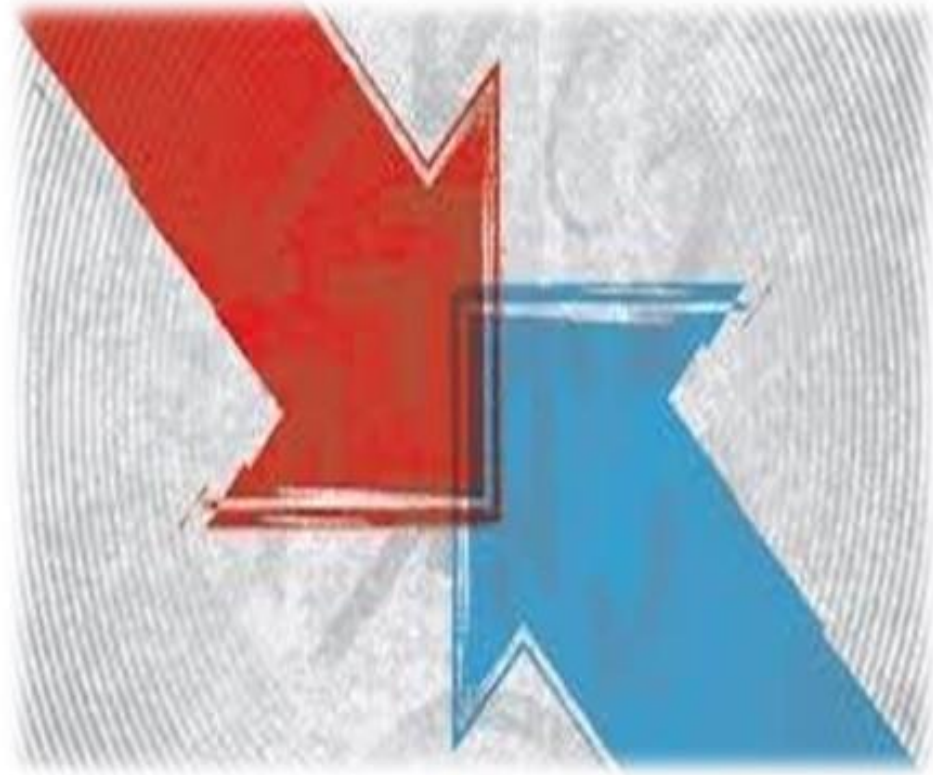
٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

مزايا مقاومة التغيير



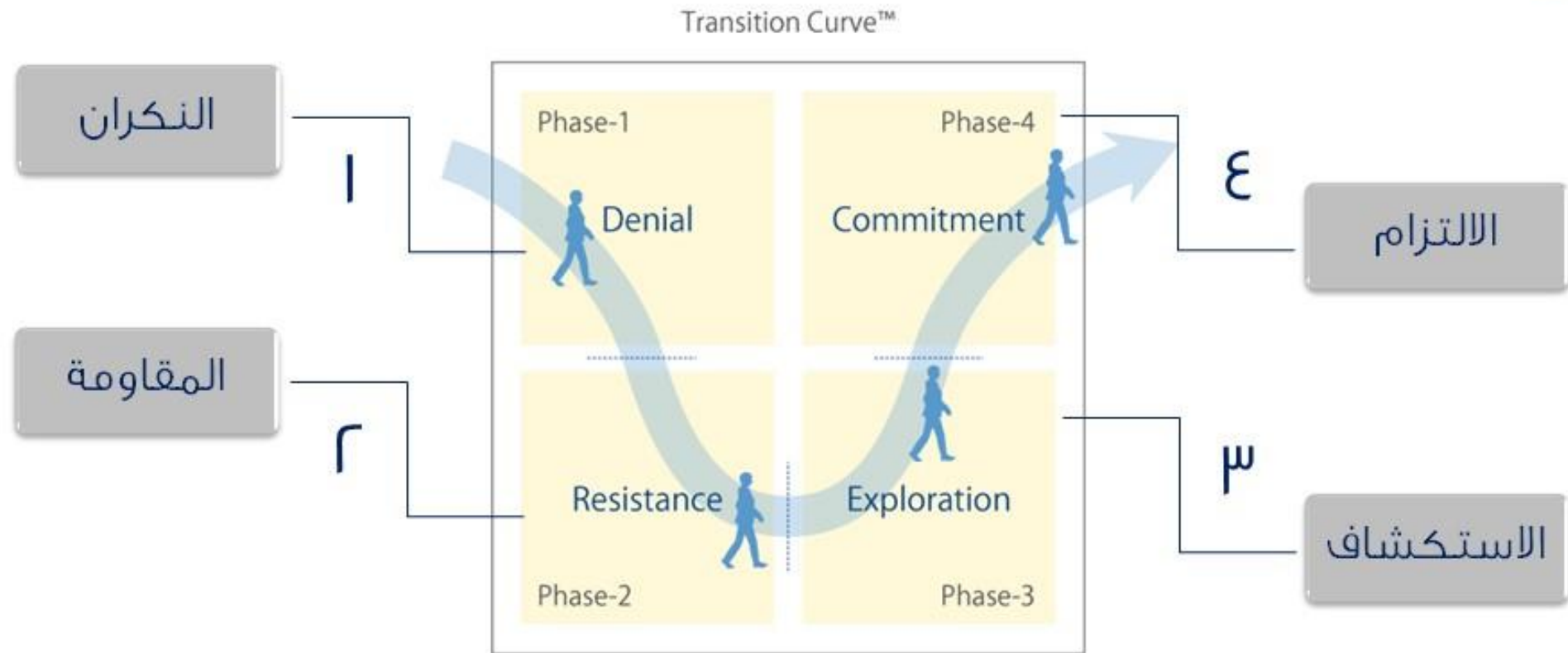
٣- أن حالة من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة .

٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.



المراحل التي يمر بها
الموظف أثناء عملية
التغيير

إدارة التغيير Managing change





استراتيجيات المنظمات
في التعامل مع
مقاومة التغيير

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير



التعليم والإتصال

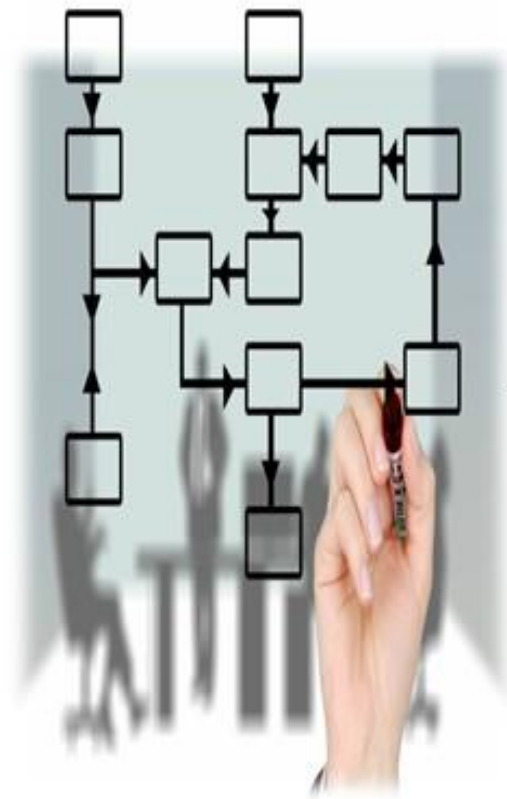
هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته . وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير .

ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير.

ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقترناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير. بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً .



المشاركة والاندماج



أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التخيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ .

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير . أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا .

التسهيل والدعم



- تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير .
- وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها .
- أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا ، بالإضافة إلى تكلفتها العالية .

التفاوض والإتفاق



- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل المثال إعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل .

التفاوض والإتفاق



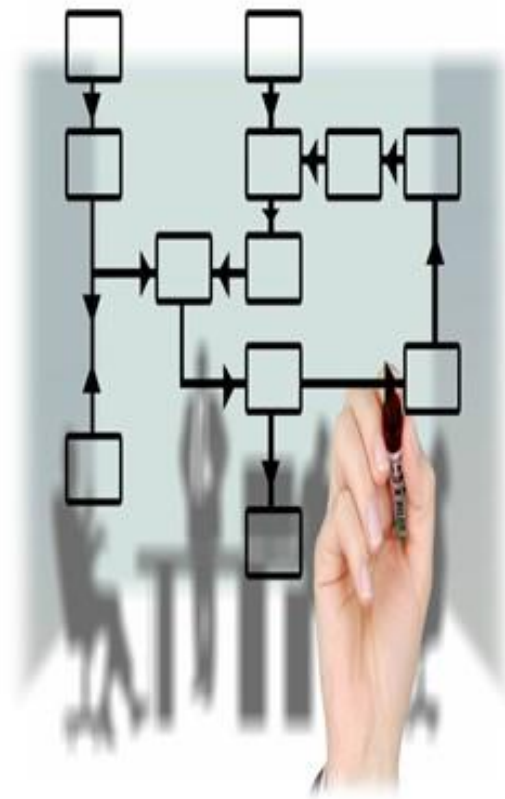
- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل المثال إعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل .
- وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة .
- أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .

الاستغلال واختيار الأعضاء



- وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقته على عملية التغيير .
- وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة.
- أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا .

الإكراه الظاهر وغير الظاهر



- وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول هذه التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية . ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ، أيضا عندما عندما يمتلك منشئو التغيير قوة كبيرة .
- وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة .
- وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئى التغيير .

عوامل نجاح برامج التغيير



- حتى تكون برامج التغيير ناجحة ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم أهم هذه العوامل مايلي :

١- دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج .

٢- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .

عوامل نجاح برامج التغيير



٣- وجود خبراء أو وكلاء تغيير **change Agents** يمتلكون مهارات فكرية وانسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها .

٤- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه .

٥- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين .

عوامل نجاح برامج التغيير



٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

٧- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها تأثير على سلوك الأفراد.

٨- معرفة مصادر التغيير ومراكزه .

٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .

١٠- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه .

McKinsey 7S Framework



بعض نماذج التغيير

McKinsey 7S Framework



نموذج
مكينزي
للتغيير 7S



نموذج مكينزي للتغيير

فقد قامت مجموعة ماكينزي الاستشارية بتصميم نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي :

١- الاستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

وهي تتحدد بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية ، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى لتحقيقها ، منبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي ، آخذة بعين الاعتبار نقاط ضعفها ، ونقاط قوتها ، وما يحيط بها من مخاطر أو من مخاوف محدقة، وما يتهيا لها من فرص سانحة ومتاحة.



نموذج مكينزي للتغيير

٢-الهيكل : وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

وهو ما نسميه بالهيكل التنظيمي والذي يعني : التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان المؤسسي كاملاً ، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه.

وهو بمثابة عملية تقسيم للعمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية ، ووصف لمهام هذه الوحدات ، بالإضافة إلى تصميم لعلاقات العمل بين هذه الوحدات . ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية ، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك .



نموذج مكينزي للتغيير

٣- الأنظمة: وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة ، الجودة ، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل ، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات ، حيث إن بناء الأدلة الإدارية يساهم في إستقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه .



نموذج مكينزي للتغيير

٤- نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة ، مهما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .

ويقصد بها المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية ، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها .

كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة ، فهناك العديد من المنهجيات : كالإدارة بالأهداف ، أو الإدارة بالمشاريع ، أو الإدارة بالتحويل ، أو الإدارة بالتجوال ، أو الإدارة بالأفكار ، أو الإدارة الذاتية .



نموذج مكينزي للتغيير

هـ- **الهيئة الإدارية:** ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.



نموذج مكينزي للتغيير

٦- القيم المشتركة: يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

وهنا نركز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من قيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام، وقيم استشعار الأجر الأخرى ، وغيرها ، حيث اتخذت شركة يابانية قيمة تقول (بأنه من الصعب على أي أحد أن يحصل على وظيفة في هذه المؤسسة ، ولكن إذا دخلها فلا يفكر بتركها).



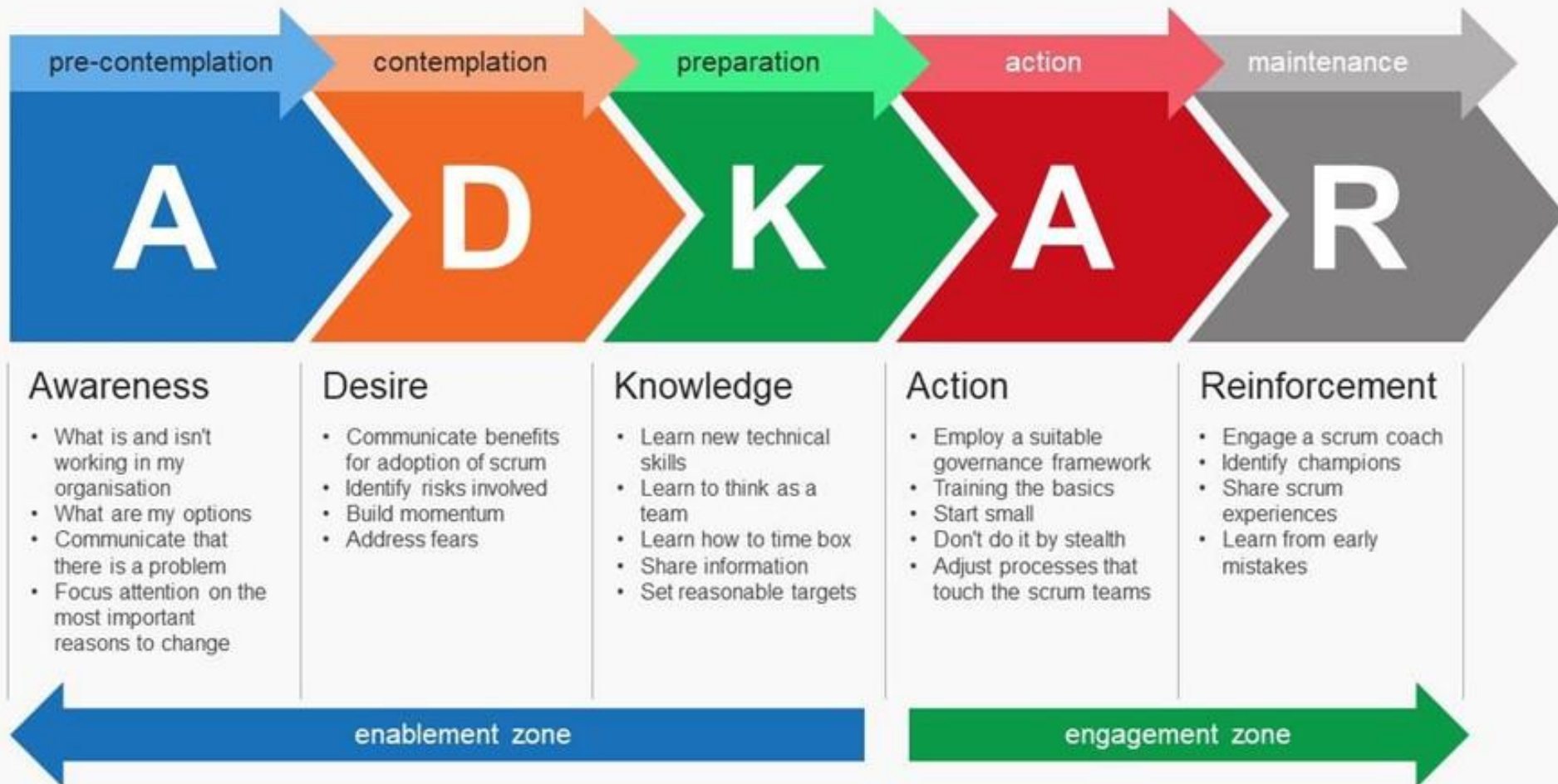
نموذج مكينزي للتغيير

٧- المهارات: وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القدرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

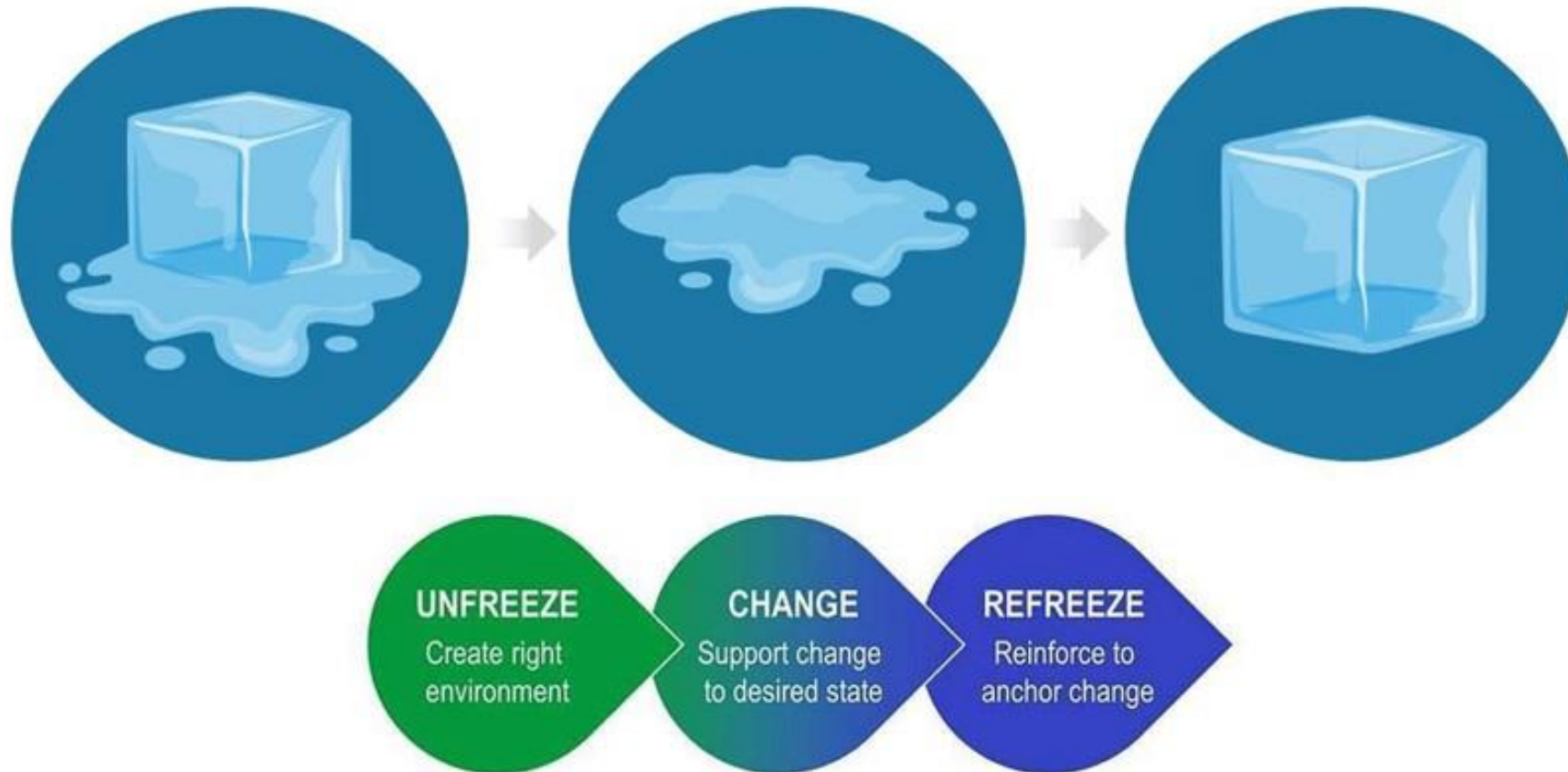
وحيث أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة باستمرار ، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدراتها ومهاراتها على الدوام .

والمهارات أنواع : بعضها مهارات ذهنية (كالمعلومات والمعارف وطرق التفكير والإبداع والابتكار..) ، والبعض مهارات سلوكية (كالمهارات القيادية ، والإدارية ، والشخصية ، والمجتمعية..) ، والبعض الآخر مهارات فنية أو أدائية تتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المؤسسة .

ADKAR Change Management PowerPoint Templates



Lewin's Change Management Template





شكراً لمتابعتكم إدارة التغيير

ياسر الفهد
مستشار التدريب الإداري
والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء