

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

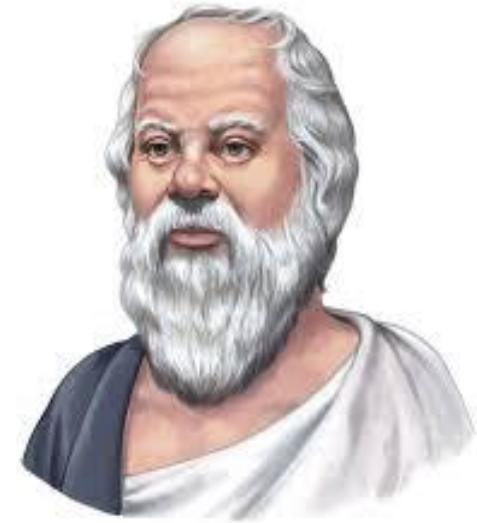
12 أفضل ممارسات لإدارة التغيير



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.

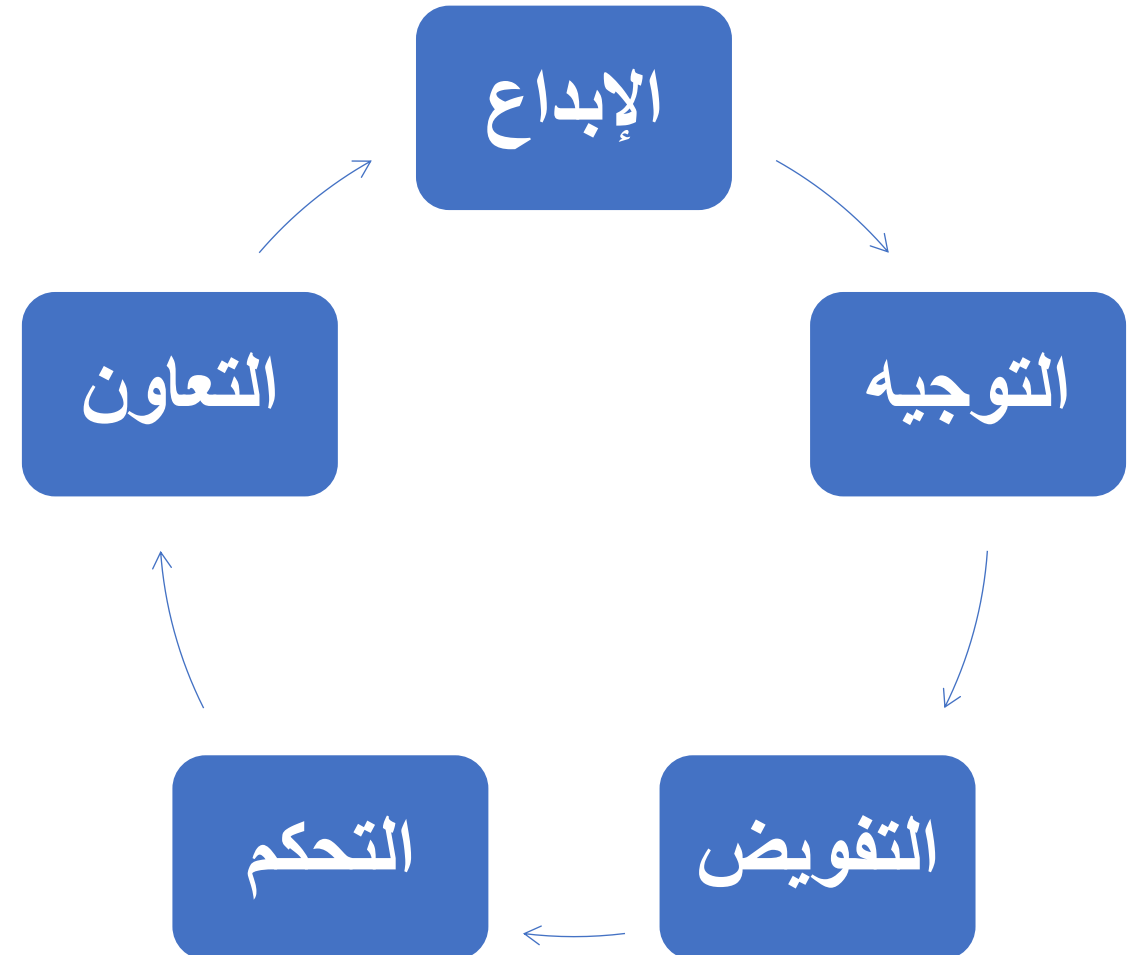
**Managers must predict and diagnose
the need for change**

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

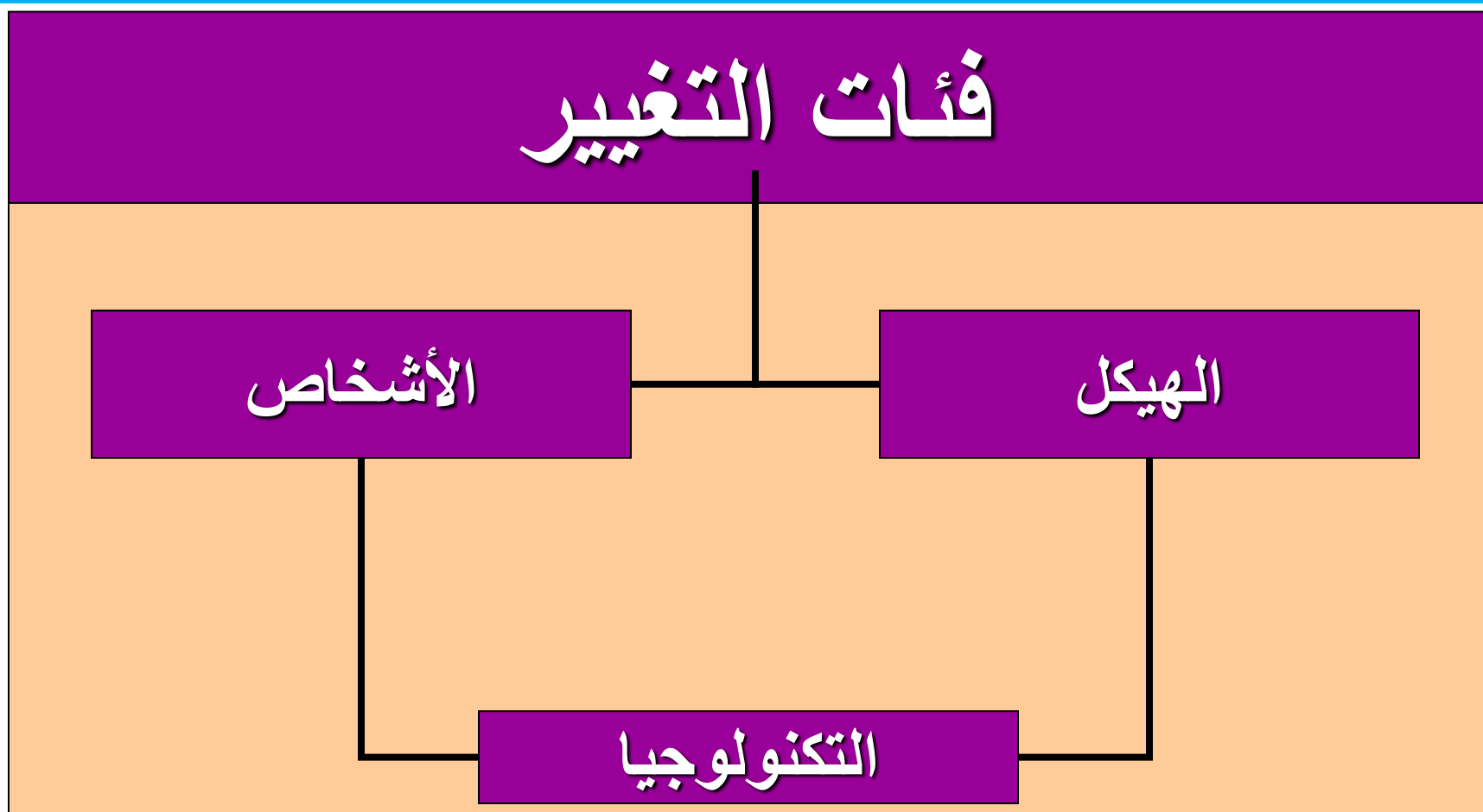
إن كسب قلوب وعقول الناس أمر بالغ الأهمية في إدارة التغيير الفعّالة. ولا يمكن أن يحدث التغيير الحقيقي بدون ذلك، ولكن من طبيعة الإنسان مقاومة التغيير. ويتعين على الناس أن ينتقلوا من "أسمعك، لكنني لا أحبه" إلى تبني التغيير بحماس كما تفعل أنت. ومع وجود عملية إدارة التغيير، ستكون في وضع أفضل لإقناع أعضاء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

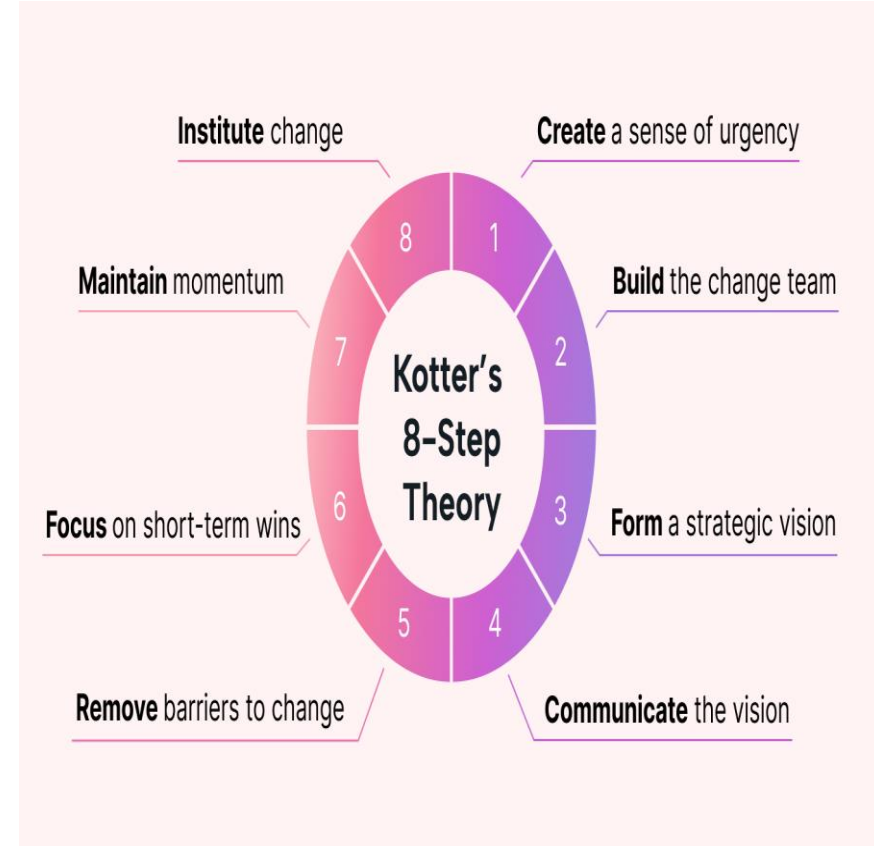
المواقف، والتوقعات، والإدراكات، والسلوك.

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.

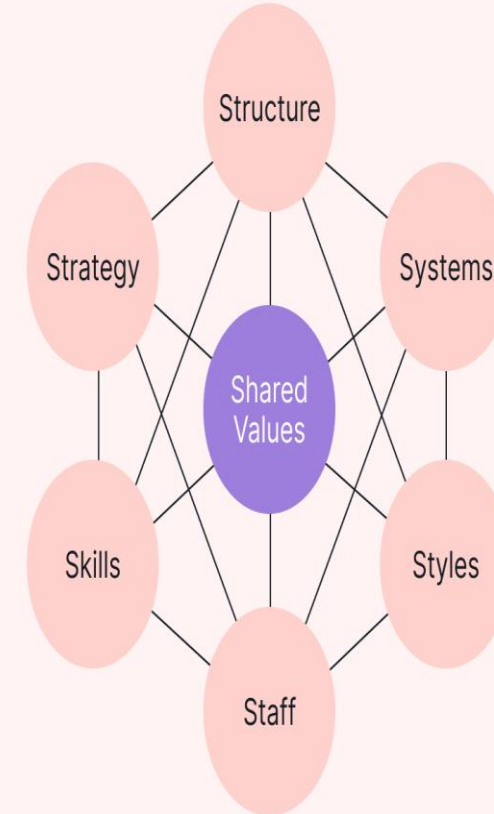


نماذج إدارة التغيير الشائعة

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.

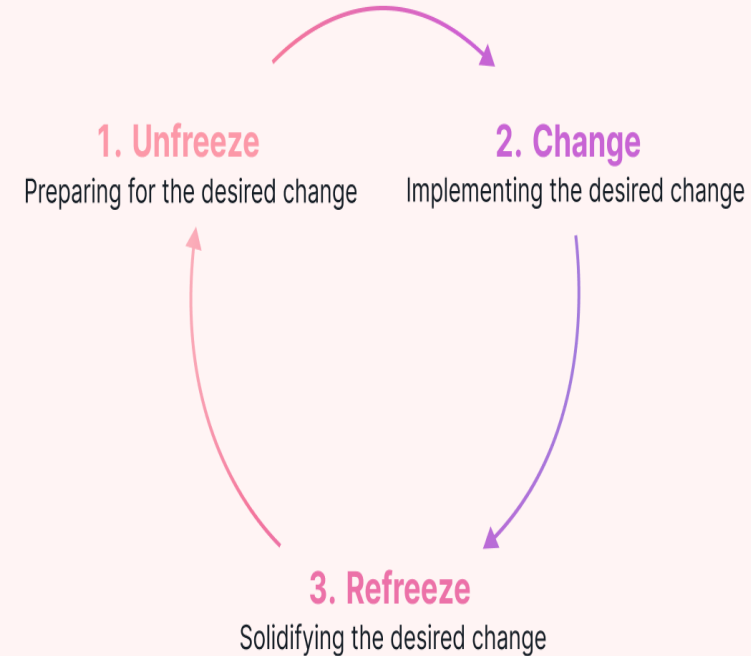


نماذج إدارة التغيير الشائعة

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



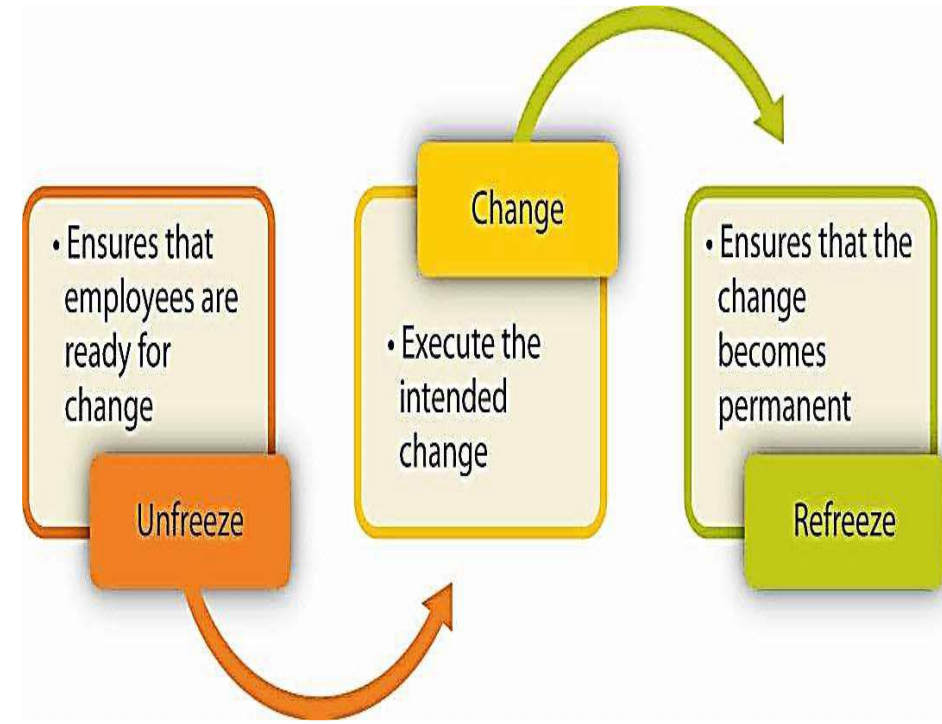
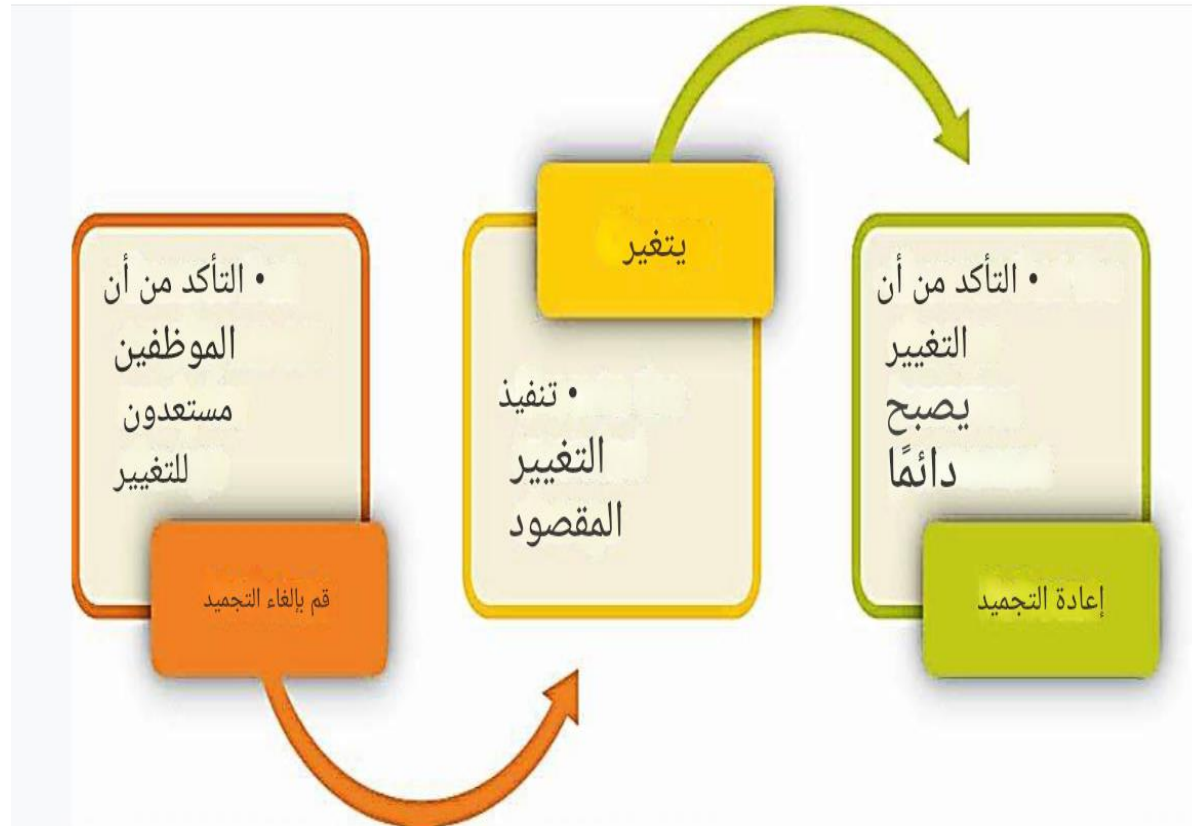
التحرك نحو سلوك جديد ومرغوب فيه



تعيين هذا السلوك باعتباره السلوك الطبيعي الجديد

نماذج إدارة التغيير الشائعة

نموذج لوين للتغيير بثلاث مراحل

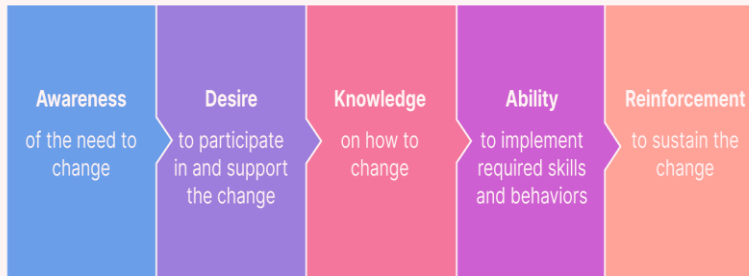


نماذج إدارة التغيير الشائعة

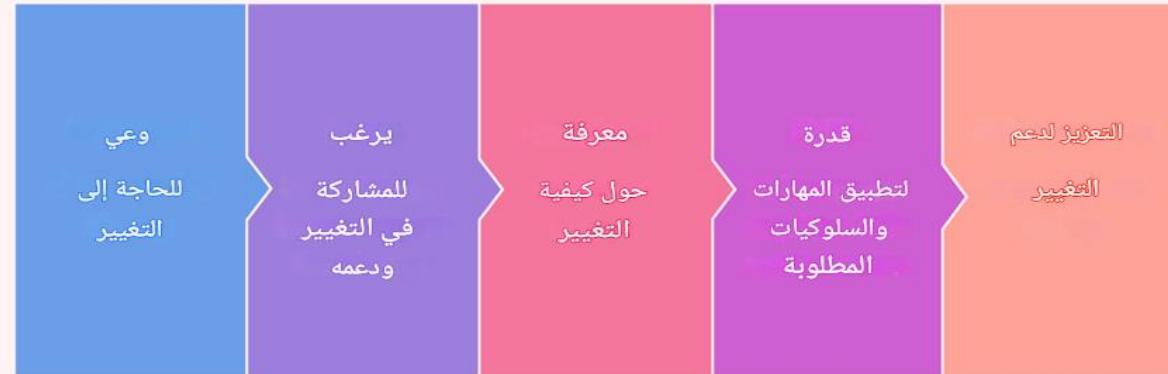
نموذج ADKAR للتغيير الإداري

يتتبع مراحل أداء الموظفين لقياس مدى شعورهم تجاه التغيير.

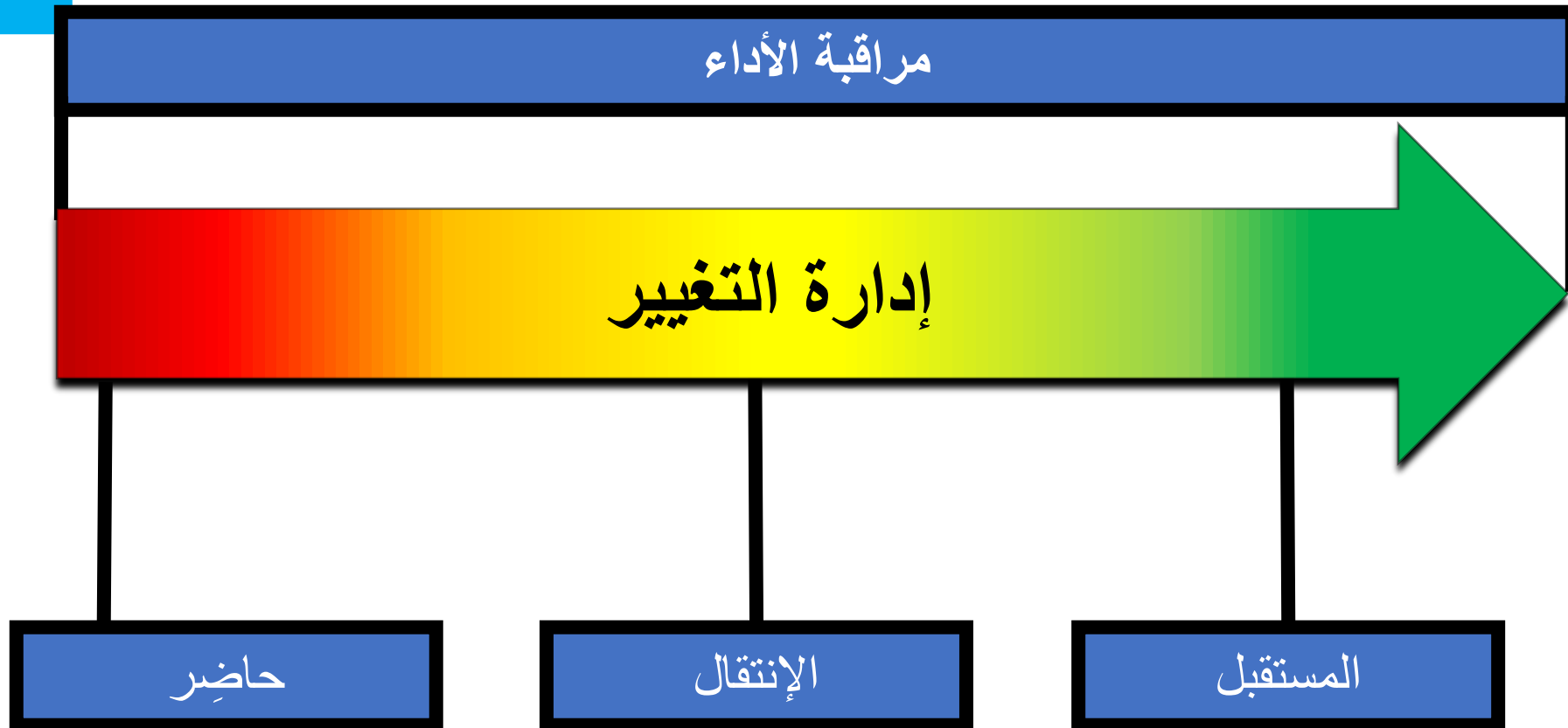
ADKAR Change Management Model



نموذج أدكار لإدارة التغيير



عملية إدارة التغيير

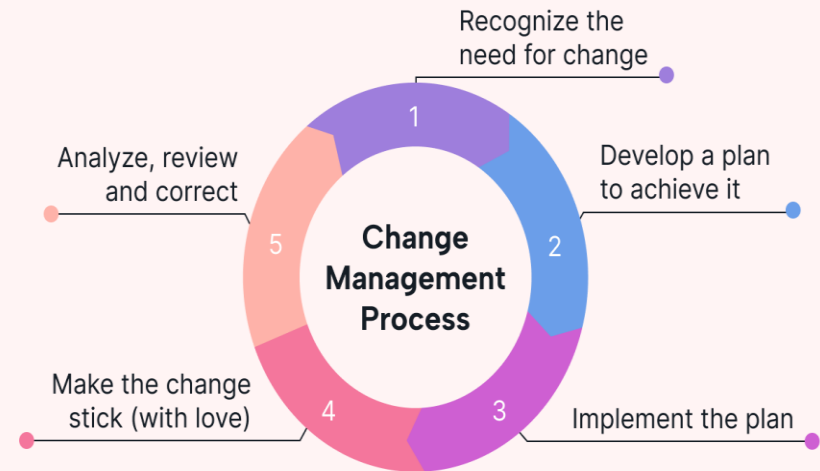
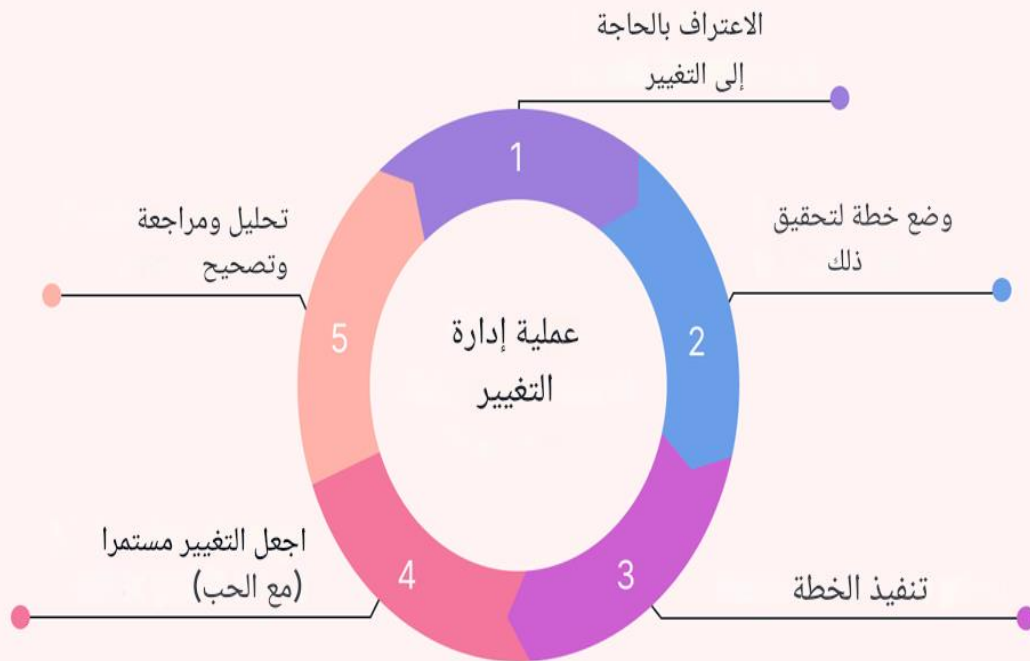


عملية إدارة التغيير

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

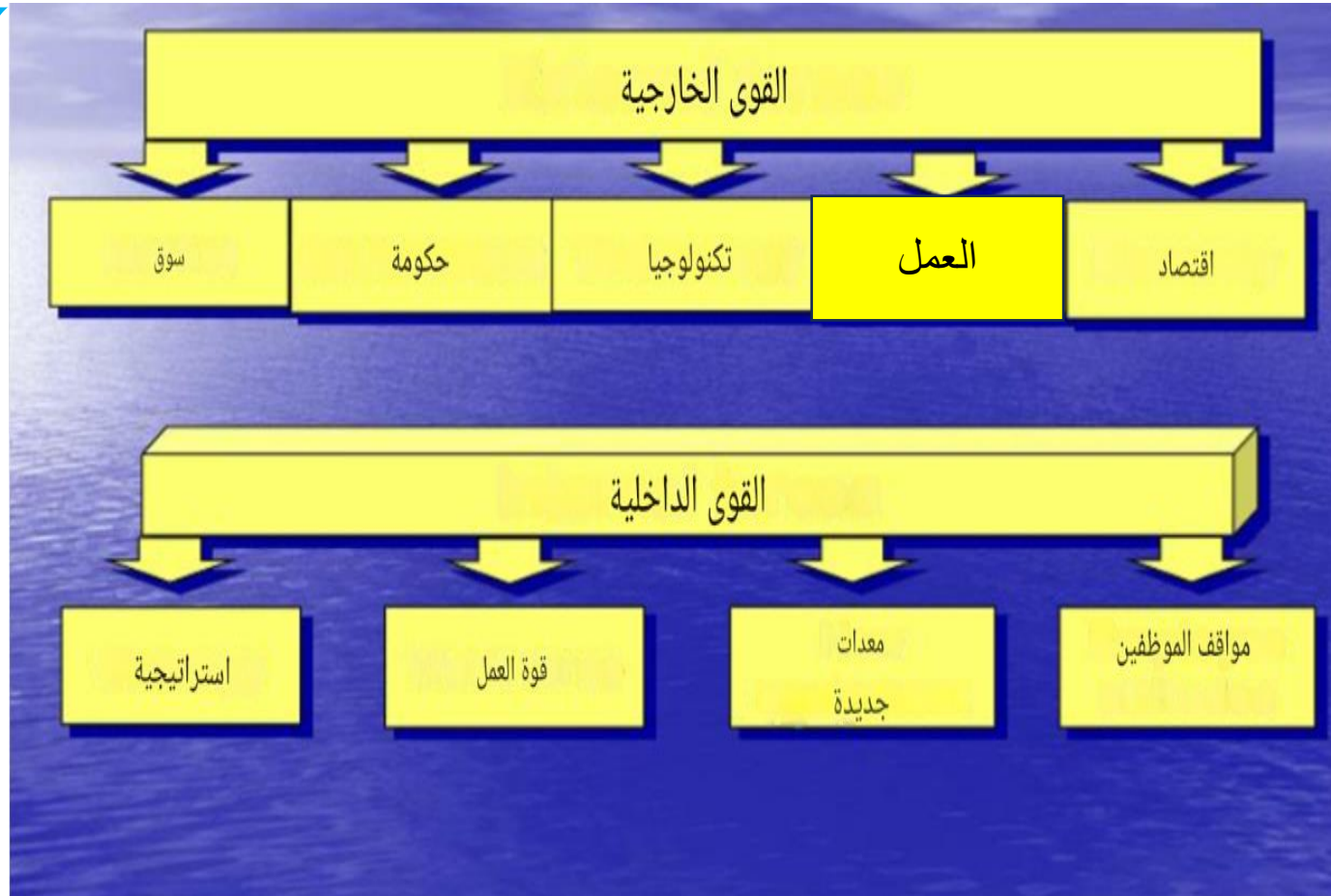


لماذا التغيير المؤسسي (التنظيمي) ؟

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

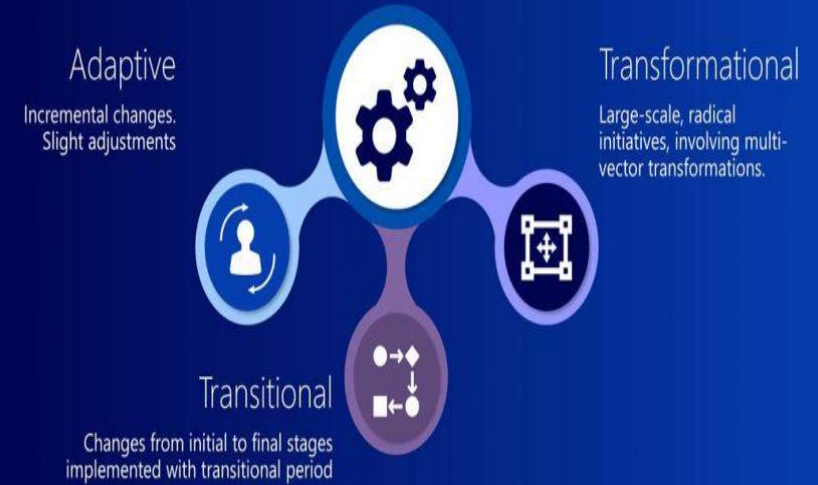
- Political
- Economic
- Social
- Technological
- Legal
- Environmental

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.

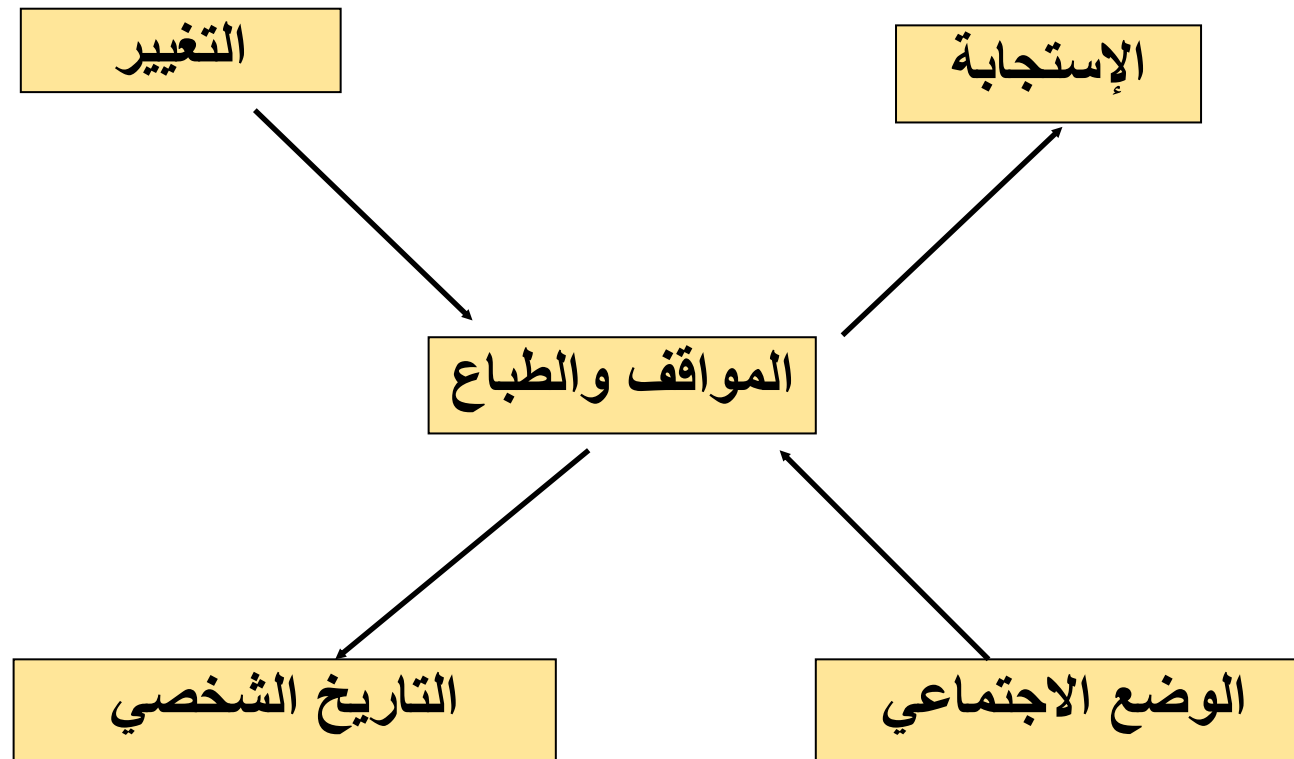
التغيير الانتقالي

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.



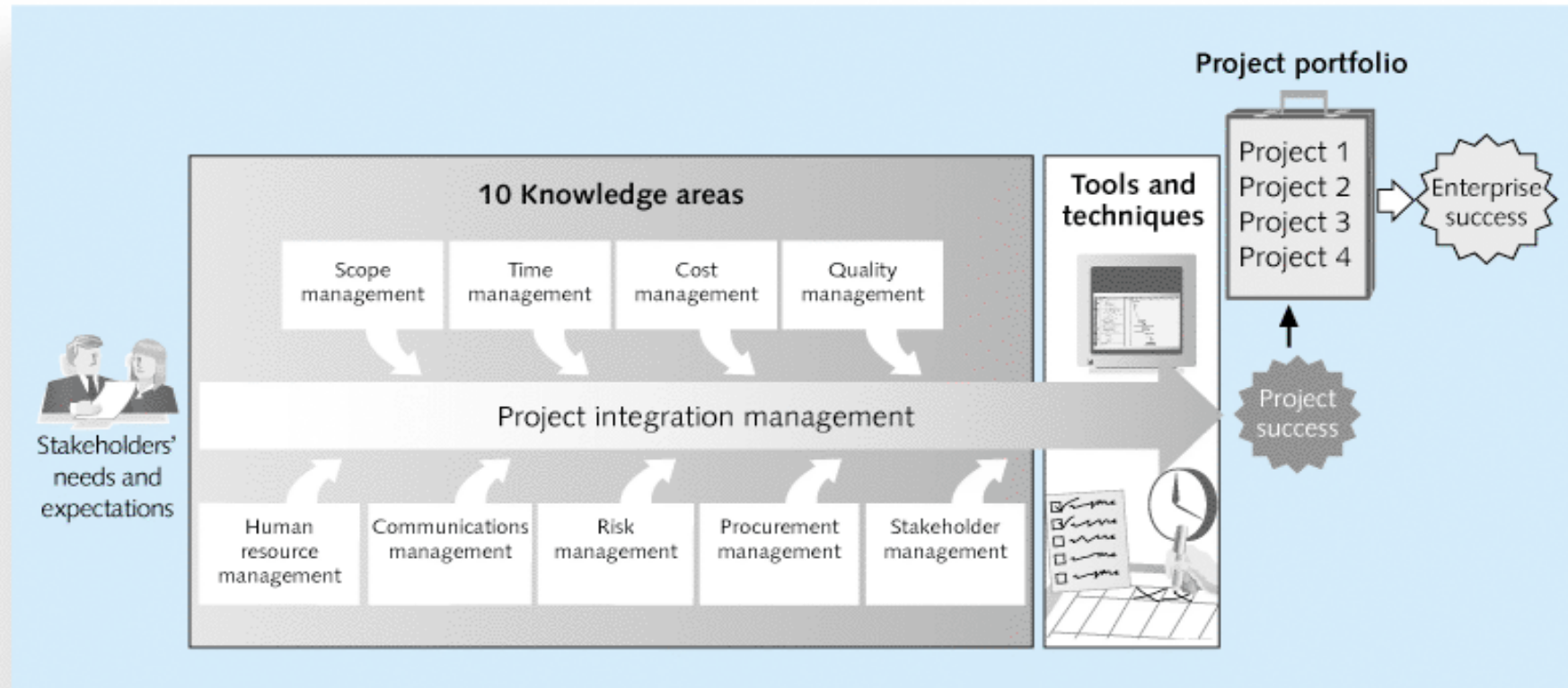
12 أفضل ممارسات لإدارة التغيير

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 أفضل ممارسات لإدارة التغيير

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



دراسة حالة: التحول الرقمي في مجموعة الشمس للتجزئة

نبذة عامة

تُعد مجموعة الشمس للتجزئة واحدة من أكبر شركات التجزئة العائلية في الشرق الأوسط، حيث تدير 45 متجرًا في ثلاث دول. لأكثر من 25 عامًا، اعتمدت الشركة على عمليات البيع التقليدية، وأنظمة الجرد اليدوية، وخدمة العملاء المباشرة. ورغم قوة علامتها التجارية، بدأت الشركة تواجه منافسة متزايدة من منصات التجارة الإلكترونية وسلاسل التجزئة المتقدمة رقميًا.

بحلول عام 2021، بدأت الشمس تعاني من:

انخفاض المبيعات

بطء العمليات التشغيلية

ارتفاع معدلات عدم دقة المخزون

شكاوى العملاء من طول فترات الانتظار

صعوبة مواكبة تغيرات السوق

أدرك كبار القادة أن الشركة بحاجة إلى تغيير جذري للحفاظ على قدرتها التنافسية.

مسببات التغيير

واجهت الشركة عوامل خارجية وداخلية:

العوامل الخارجية

- نمو منافسي التجارة الإلكترونية
- تغير سلوكيات الشراء لدى العملاء
- التطورات التكنولوجية في تحليلات التجزئة
- الضغوط لتحديث تجربة العملاء

العوامل الداخلية

- انعدام الكفاءة بسبب الأنظمة القديمة
- ارتفاع تكاليف التشغيل
- رئيس تنفيذي جديد يؤمن بالتحول الرقمي
- أدت هذه العوامل إلى اختلال توازن قدرات الشركة وتحدياتها.

نوع التغيير الذي تم تنفيذه

نفذت شركة الشمس تغييرات انتقالية وتحويلية:

التغيير الانتقالي

- الانتقال من الجرد اليدوي إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات السحابي
- إطلاق منصة تسوق إلكتروني

التغيير التحويلي

- إعادة تصميم الثقافة التنظيمية لاحتضان الابتكار
- التحول من التسلسل الهرمي إلى اتخاذ القرارات التعاونية
- إعادة تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية

يتماشى هذا مع تعريف المحاضرة للتغييرات التي تشمل التكنولوجيا والأفراد والهيكل التنظيمي.

نموذج إدارة التغيير المستخدم

اختار المدير التنفيذي نموذج كوتر للتغيير ذي الثماني خطوات لأنه يركز على مشاركة الموظفين

التنفيذ باستخدام خطوات كوتر

1. خلق حالة من الإلحاح: تمت مشاركة بيانات انخفاض المبيعات علناً لإظهار الحاجة إلى التغيير.
2. تشكيل تحالف قوي: تم تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف من المديرين (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، العمليات)
3. وضع رؤية للتغيير: الشمس 2.0 شركة أسرع وأكثر رقمية وتركز على العملاء.
4. نشر الرؤية: اجتماعات عامة أسبوعية وتحديثات عبر قنوات الاتصال الداخلية.
5. تمكين الموظفين: تلقى جميع الموظفين تدريباً على المهارات الرقمية، وتمت إزالة عوائق الموافقة القديمة.
6. تحقيق نجاحات قصيرة الأجل: زادت المبيعات عبر الإنترنت بنسبة 18% في الأشهر الثلاثة الأولى.
7. البناء على التغيير: بعد النجاحات المبكرة، أدخلت الشركة تقنية التخزين الآلي.
8. ترسيخ التغييرات في الثقافة: تمت إضافة الابتكار والتحسين المستمر إلى تقييمات الأداء.

مقاومة التغيير

أظهر الموظفون مقاومةً للتغيير لأسبابٍ منها:

- الخوف من التقنيات الجديدة
- القلق من أن الأتمتة قد تلغي الوظائف
- انعدام الثقة بمهاراتهم الرقمية
- عدم الارتياح لكسر الروتين القديم

ترتبط هذه الأسباب بالمواقف، والتاريخ الشخصي، والمواقف الاجتماعية.

التقنيات المستخدمة لتقليل المقاومة

طبقت الشركة عدة أساليب منها:

- التثقيف والتواصل: شرح واضح لضرورة التغيير.
- المشاركة: ساعد الموظفون في اختبار الأدوات الرقمية الجديدة وتخصيصها.
- التيسير والدعم: جلسات تدريبية إضافية ودعم نفسي خلال فترة الانتقال.
- الحوافز: مكافأة الفرق عالية الأداء علنًا.

دور المدير

لعب المديرون دورًا حاسمًا من خلال:

- إبلاغ الموظفين بالتحديثات اليومية
- تشجيع النقاشات المفتوحة
- متابعة تقدم التدريب
- حل المشكلات أثناء تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)
- تفويض المسؤوليات في فرق المشروع

تعكس هذه الإجراءات المسؤوليات الإدارية (التواصل، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفويض)

نتائج التغيير

بعد عام واحد:

نتائج إيجابية

- زيادة الإيرادات عبر الإنترنت بنسبة 40%
- تحسن رضا العملاء بشكل ملحوظ
- وصول دقة المخزون إلى 98%
- زيادة إنتاجية الموظفين
- تسريع عملية اتخاذ القرارات في جميع الأقسام

التحديات المتبقية

- لا يزال بعض كبار الموظفين يفضلون الأساليب القديمة
- احتاجت المؤسسة إلى تدريب مستمر
- يتطلب التغيير الثقافي تعزيزًا مستمرًا

الخلاصة

تُظهر حالة مجموعة الشمس للتجزئة كيف يجب على المؤسسات التكيف مع الضغوط الخارجية والداخلية، باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير المُهيكلَة لضمان النجاح. من خلال القيادة الفعّالة والتواصل الفعال ونماذج مُهيكلَة مثل خطوات كوتر الثماني، نجحت الشركة في اجتياز مرحلة التحول الرقمي بنجاح.



Thank You