

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Université de M'sila

Faculté des Science Économique,
Commerciales et Science de Gestion
Département : Science de Gestion

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم : علوم التسيير

محاضرات في إدارة التغيير

السنة الثانية ماستر مهني
تخصص : إدارة موارد البشرية

أ.قراوي احمد الصغير



- ✓ التركيز على التغيير التنظيمي
- ✓ كيفية طرح واستخدام نظريات ونماذج التغيير
- ✓ كيف نرتب البدائل المتاحة في عملية التغيير
- ✓ الوصول إلى فهم لأهم نظريات ونماذج التغيير
- ✓ فهم أسباب التغيير ومجالاته
- ✓ فهم كيفية معالجة مقاومة التغيير
- ✓ الوصول لأهم الفرضيات التي توضح صلة التغيير ومقاومته بالمتغيرات السايكلوجية والتنظيمية التي تؤثر في نجاحه أو فشله
- ✓ الإجابة على التساؤلات الرئيسية
- ✓ متى تنجح عملية التغيير ومتى تفشل
- ✓ لماذا يقاوم التغيير وكيفية مواجهة مقاومة التغيير

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الأول : مدخل لنظرية المنظمة

المبحث الثاني :قراءة تاريخية للتغيير

المبحث الثالث: مفهوم التغيير

المبحث الرابع:آليات ودوافع التغيير

المبحث الخامس: أهداف التغيير وأهميته

المبحث السادس: خصائص التغيير ومجالاته

المبحث السابع :آلية التغيير

المبحث الأول : مدخل لنظرية المنظمة

تعريف المنظمة : هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقاً معيناً من أجل تحقيق هدف ما
هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين

العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر:

1- مجموعة أفراد

2- مجموعة وسائل

3- وجود قواعد وإجراءات

4- تقسيم العمل

عمل منظم

من بين أهداف المنظمة :

✓تحسين الإنتاجية

✓تحسين جودة المنتج أو الخدمة

✓تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة

✓تحسين ظروف العمل

من هو الفاعل في المنظمة:

- 1- سلوك الفاعل
- 2- السلطة في المنظمة
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية في سلوك الفاعلين في المنظمة

عناصر التطور الحديث للمنظمة

- 1) فهم التغيير علي المستوي الكلي
- 2) فهم التغيير علي مستوي الفرد- المقاربة الاجتماعية
- 3) تحليل العمل في المنظمة
- 4) التحكم في أساليب التغيير

أصحاب المصالح

هم:

- الذين يتمتعون بنفوذ رسمي يخولهم اتخاذ قرار.
- الذين يتمتعون بنفوذ يُتيح لهم منع اتخاذ قرار.
- الذين يتأثرون بقرار معين.
- الذين يمتلكون معلومات أو خبرات ذات صلة.

أصحاب المصالح

أ- علاقه قريبة ب- علاقه بعيدة أصحاب المصالح:-

- ✓ المساهمين
- ✓ المستهلكين
- ✓ الحكومة
- ✓ المجتمع المحلي
- ✓ نقابات العمال
- ✓ المنافسون
- ✓ الموظفون
- ✓ المقرضين

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الثاني: قراءة تاريخية للتغيير

- إن التحولات البيئية قادت لعملية التعديل وفقا لمعيار الزمن في التفكير حول طرق التغيير فقد تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي والاقتصادي على الشكل التالي:

التغيير
نموذج
للنمو

التغيير
كاستجابة
للبيئة

التغيير
عملية
ديناميكية
مستمرة

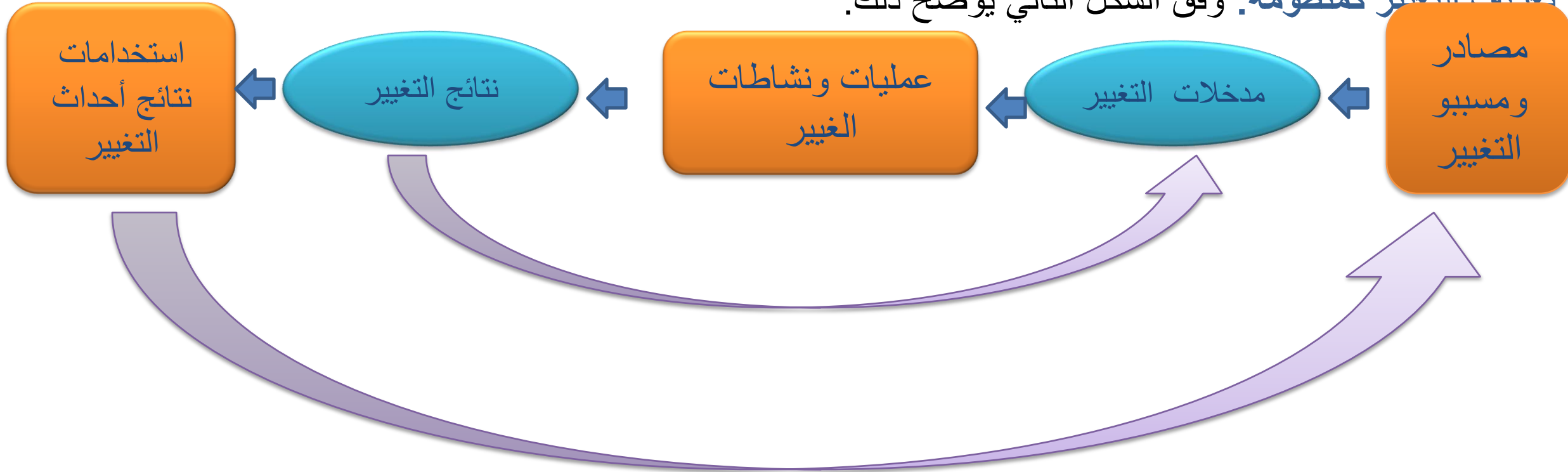
التغيير
كقدرة
للتجديد

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الثالث: مفهوم التغيير

التغيير: هو التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات أو القرارات أو الأفراد أو في التعامل بينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب والنتيجة، حيث يمكن أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث أو رغبة في تحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية.

تعريف التغيير كمنظومة: وفق الشكل التالي يوضح ذلك:



• **التغيير التنظيمي:** يمكن تعريفه على أنه

❖ الجهد المتواصل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة.

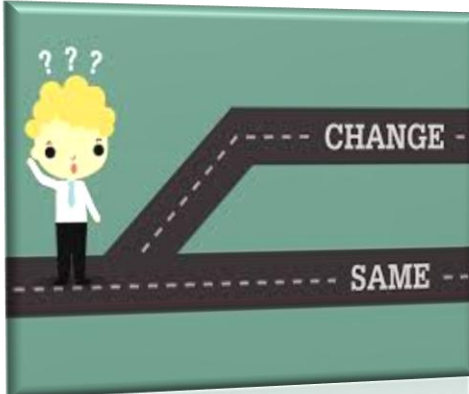
❖ حسب أعمال Fabi et Hafsli يمكن تعريفه على أنه التحول الجذري أو التدريجي للهيكل والكفاءات والذي يشمل عملية التطوير التنظيمي.

❖ **تعريف علي السلمي:** " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين: إما ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها من أجل إحداث التناسق بين المنظمة والظروف البيئية، أ استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة ميزة تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

• **إدارة التغيير:**

❖ هي سلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون منظمة مرنة قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة.

❖ **إدارة التغيير التنظيمي:** هي فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغيرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.



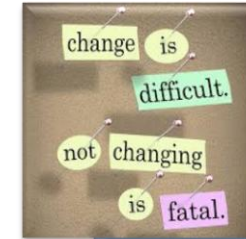
بعض المصطلحات ذات الصلة بالتغيير



- التغيير والابتكار:
- فالتغيير هو إيجاد وضع بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته أو تثبيت آخر، أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبقة أما الإبداع فهو ذلك التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء.



- التغيير والتطوير التنظيمي:
- يشترك كل منهما في الهدف وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، إلا أنهما يختلفان من خلال أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع وضع بعض التعديلات.



- التغيير والتغير:
- التغير ظاهرة طبيعية في المنظمة تحدث دون تخطيط مسبق لها تحت تأثير العوامل الخارجية، أما التغيير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي. ومنه يمكن ربط التغير بالبيئة الخارجية، أما التغيير بالبيئة الداخلية.

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الرابع: آليات ودوافع التغيير

أسباب التغيير

✓ الاستمرارية
البقاء
التكيف والتأقلم
النمو

• دوافع التغيير

✓ اعتبار ان المنظمة نظام مفتوح
✓ المنظمة ليست في حالة ثبات
✓ التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الرابع: آليات ودوافع التغيير



- ✓ المتغيرات المحلية المحفزة للتغيير التنظيمي:
- ✓ التغيرات السياسية الجذرية في النظم أو القيادات.
- ✓ التغيرات التشريعية والنظم واللوائح.
- ✓ اقرار الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية على مستوى المنظمة.
- ✓ الأزمات الاقتصادية أو فضائح الفساد أو فشل القيادات.
- ✓ ضغوط المجتمع المدني أو الاتحادات والنقابات والجماعات المصلحية.
- ✓ المتغيرات الدولية الدافعة باتجاهات التغيير:
- ✓ التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية والمحلية على التميز.
- ✓ العولمة وما تفرزه من تحديات وتقره من اتفاقيات.
- ✓ التفجر المعرفي والمعلوماتي وظهور مفاهيم ونظريات جديدة.
- ✓ الأزمات والكوارث وتفشي الجرائم والعنف.

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث الخامس: أهداف التغيير وأهميته

الحفاظ على
الحيوية الفاعلة

إثارة الرغبة في
التطوير والتحسين
والارتقاء

تنمية القدرة
على الابتكار

الوصول إلى
درجة أعلى من
القوة والأداء

التوافق مع
المتغيرات



أهداف التغيير:

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدرسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي :

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

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

مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.

تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

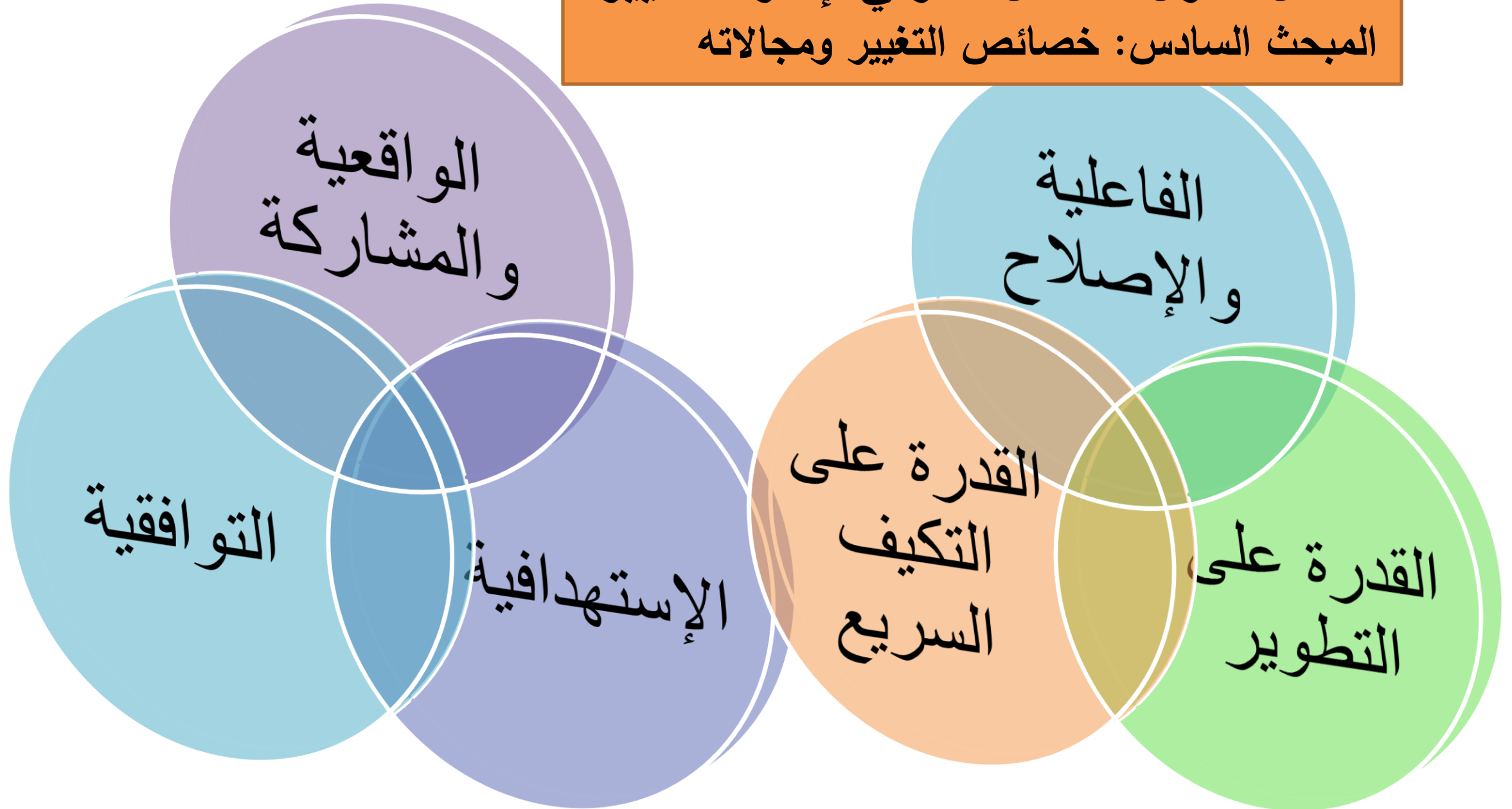
بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

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

الفصل الأول: مدخل معرفي لإدارة التغيير

المبحث السادس: خصائص التغيير ومجالاته



الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث الأول : قوى التغيير والياتة

إن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا، وأحيانا أخرى الأفراد والمنظمة معا فهذه العملية تطرأ على:

إستراتيجية المنظمة

الأنشطة والأعمال

الموارد المادية والتكنولوجيا

سياسات وطرق
وإجراءات العمل

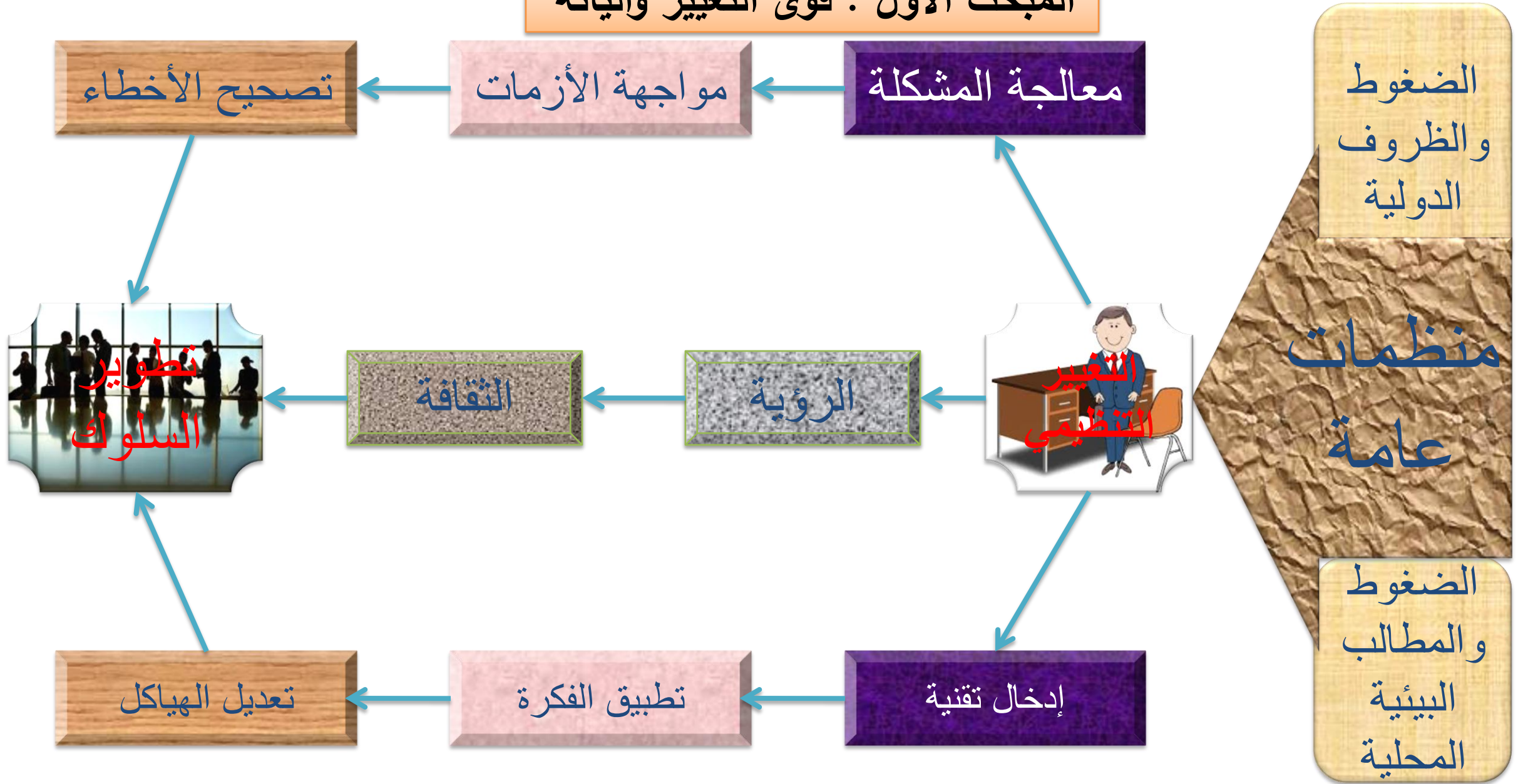
الهيكل التنظيمي

العنصر البشري

القيادة

ثقافة المنظمة

المبحث الأول : قوى التغيير واللياته



الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث الثاني: أنواع التغيير



الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث الثالث : مراحل التغيير

- المرحلة الأولى
- عدم الحراك

المرحلة الثانية
انكار التأثير

المرحلة الثالثة
عدم الاكتئاب

المرحلة الرابعة
الموافقة والاذعان

المرحلة الخامسة
الاختبار

المرحلة السادسة
البحث عن معني

المرحلة السابعة
اضفاء الطابع الذاتي

الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث الثالث : مراحل التغيير

المرحلة الأولى : عدم الحراك

- يصاب مجتمع التغيير بالصدمة وعدم التصديق نتيجة المعلومات المقدمة عن التغيير
- تكون صورة اولية مشوهة عن مضمون هذه المعلومات

المرحلة الثانية: انكار الذات

- يتجه مجتمع التغيير إلى إنكار فاعلية وتأثير التغيير

المرحلة الثالثة: عدم الاكتئاب

- عندما يصبح التغيير واقعا ملموسا يشعر مجتمع التغيير بالتوتر وعدم اللرضا

المرحلة الرابعة: الموافقة والاذعان

- يوفقون على التغيير لانه اصبح حقيقة واقعة لايمكن التراجع عنها

المرحلة الخامسة: الاختيار

- يبدأ اختيار مجريات التغيير عن طريق الحوار والمناقشات مع المسؤولين عنه، بغرض المسايرة المبدئية للتغيير

المرحلة السادسة: البحث عن الذات

- بالاستفادة من المناقشة واختبار التغيير، وتكون هناك صورة واضحة نهائية عن التعيير ، ويحدث التوافق والمشاركة

المرحلة السابعة: اصفاء الطابع الذاتى

- تتكون الثقة في النفس - القدرة على المشاركة الفاعلة - يضيف كل فرد من ذاته على عمليات التغيير لكسب تقدير الآخرين
- تقدير الذات في نفس الوقت

أسباب التغيير

- (1) **الأزمة:** إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير
- (2) **الرؤية:** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه
- (3) **الفرصة:** التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل
- (4) **التهديد:** التنبؤ بما سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمراريتها

الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث الخامس: معوقات التغيير

- 1- الثقافة الفردية
- 2- الشعور بالأمان أو الخوف
- 3- الخوف الاجتماعي او المساندة الاجتماعية
- 4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة
- 5- الخوف من الخسارة المادية او توقع كسب مادي

الفصل الثاني : قوى التغيير ومراحله

المبحث السادس: مقاومة التغيير

1- الأسباب

2- وسائل مقاومة التغيير

3- أنماط المقاومين

- ✓ الثعلب
- ✓ المتشاجر
- ✓ المنسحب
- ✓ الذاتي
- ✓ العقرب
- ✓ المساوم
- ✓ التأمري

3- أنماط المقاومين

- ✓ المتجارب
- ✓ المتسلق
- ✓ المعمم
- ✓ الثرثار
- ✓ الملاقط
- ✓ المسوف