

# الحوكمة الرشيدة

و

# إدارة التغيير

La gouvernance et la conduite du  
changement

المكون: إسكندر الوسلاطي

■ يرى بيتر دركر

أن القادة الناجحين في السنوات القليلة  
القادمة هم القادرون على إدارة وقيادة  
التغيير

- Peter Drucker. Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century

نغير .. أو لا نغير؟؟

■ قد يكون التغيير مخاطرة.. لكن المخاطرة الأشد هي أن لا نغير.. ونتمسك بالأمر الواقع.

# مستويات التغيير



## متطلبات التغيير الناجح

تغيير	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
-------	---	------------------	---	------------------	---	-------------------	---	------

عدم مبادرة	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	
------------	---	------------------	---	------------------	---	-------------------	---	--

بداية سريعة تختفي بسرعة	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+		+	دافع
----------------------------------	---	------------------	---	------------------	---	--	---	------

قلق وإحباط	=	خطوات أولى ممكنة	+		+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
------------	---	------------------	---	--	---	-------------------	---	------

جهود وبدايات عشوائية	=		+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
----------------------------	---	--	---	------------------	---	-------------------	---	------

# مراحل اكتساب المهارة

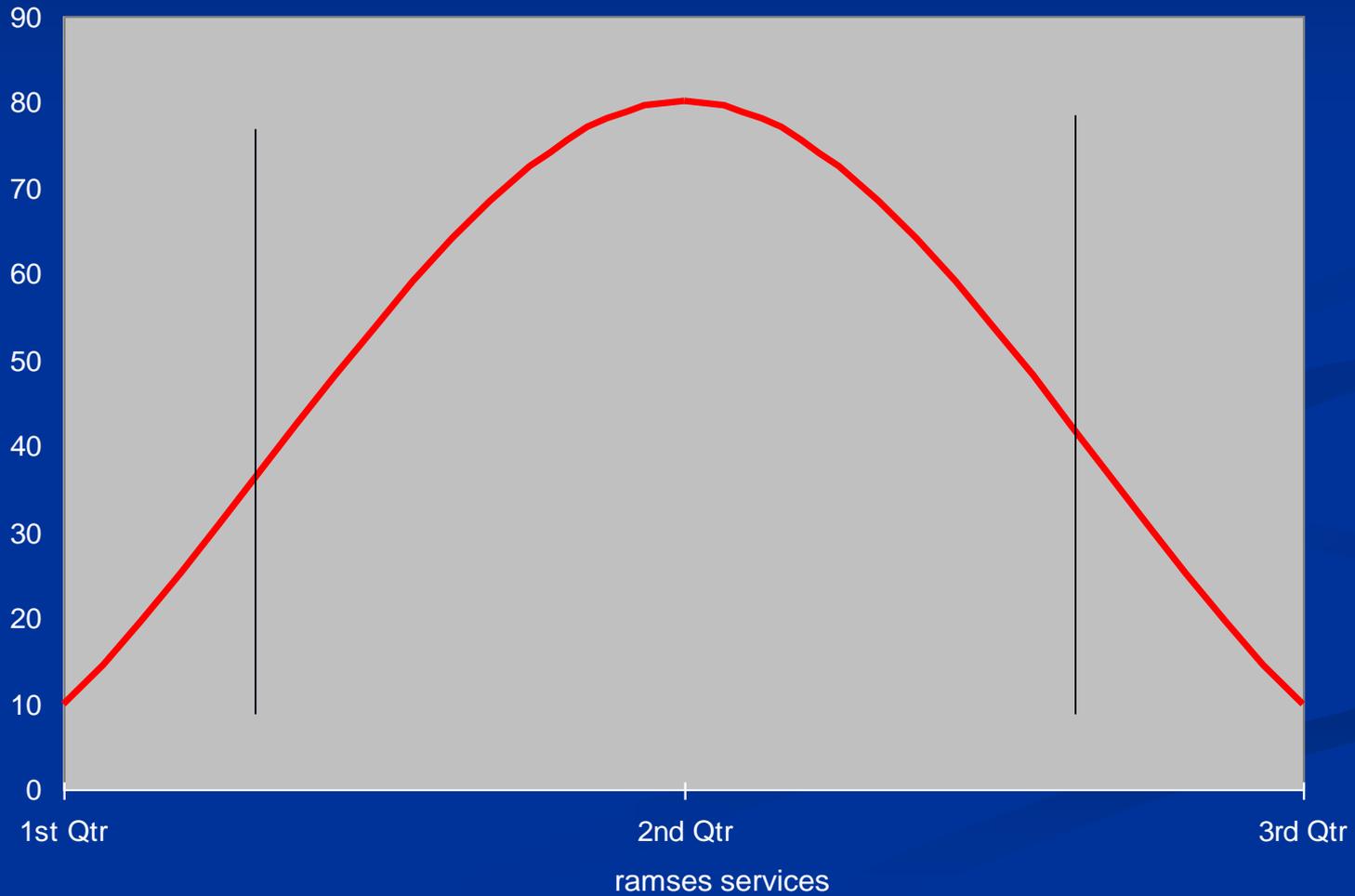
■ عدم الإجابة اللاشعورية

■ عدم الإجابة الشعورية

■ الإجابة الشعورية

■ الإجابة اللاشعورية

# الموقف من التغيير



# إدارة التغيير

- تشخيص الواقع
- تحديد مواطن مقاومة التغيير
- التهيئة

■ التوعية والتوضيح

■ بيان التوقعات

■ الإشراف

# التعامل مع مقاومة التغيير

■ التعامل مع أسباب مقاومة التغيير

■ أزل التهديد المحتمل

■ عزز الإنجاز

■ 80 /20

أعمل بناء على المعتقدات  
والمبادئ والقناعات

أبني معتقدات ومبادئ  
وقناعات

أقرر نتائج  
conclusions

أضع فرضيات (بناء  
على المعاني)

أضيف معاني (ثقافية  
وشخصية)

أختار المعلومات (البيانات) مما  
أشاهد

(البيانات) المعلومات  
(الملاحظة)

الدورة التأملية:

قناعاتنا ومبادئنا

تحدد المعلومات

التي نختارها في

المرّة القادمة

■ لم أجد أنسانا أيا كان مركزه لا يبذل جهدا أكبر ولا يؤدي عمله بشكل أفضل في ظل تقدير الآخرين مقارنة بحاله إذا قوبل بالنقد.

تشارلز شواب صاحب شركة كبرى للخدمات المالية (مبادئ النجاح 352)

■ لم أصادف في حياتي شخصا يشكو لأنه تلقى الكثير جدا من التقييم الإيجابي  
جاك كانفيلد (مبادئ النجاح ص 353)

■ [لكن تقابل تقريبا كل يوم من يشتكي من التقييم السلبي].

■ "سواء كنت رجل أعمال أو مديرا أو معلما أو ابا أو أما أو مدربا أو صديقا، إذا كنت تريد أن تكون ناجحا في تعاملاتك مع الآخرين فينبغي أن تجد فن التقدير."

جاك كانفيلد (مبادئ النجاح ص 353)

■ في دراسة لأهم صفات المدير الناجح كان (الثناء) هو الصفة الأولى.

■ وفي دراسة لترتيب أهم المحفزات لدى الموظفين كان التقدير العامل المحفز الأول، في حين كان الثامن بالنسبة للمديرين (الأول كان: الراتب)!

(مبادئ النجاح 353)

■ 46% من الموظفين الذين يتركون الشركة يكون ذلك بسبب أنهم يشعرون بعدم التقدير. و 61% يقولون إن رؤساءهم لا يمنحونهم اهتماما كبيرا كأشخاص. و 88% قالوا إنهم لا يتلقون ثناء على العمل الذي يؤدونه. (دراسة حديثة في أمريكا: كتاب مبادئ النجاح ص 353)

# مفهوم التغيير التنظيمي

هو جهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها .

ما الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي؟

# خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- الإستهداف .
- الواقعية .
- التوافقية .
- الفعالية .
- المشاركة .
- الشرعية .
- الإصلاح .
- الرشد .
- القدرة على التطوير .
- والابتكار .
- القدرة على التكيف السريع .
- مع الأحداث .

# أهمية التغيير التنظيمي

# أسباب التغيير التنظيمي

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة .
- تنمية القدرة على الابتكار .
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .
- التوافق مع متغيرات الحياة .
- زيادة مستوى الأداء .

# أهداف برامج التغيير التنظيمي

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

# أنواع التغيير التنظيمي

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي .
- التغيير المادي والتغيير المعنوي .
- التغيير السريع والتغيير التدريجي .

# خطوات التغيير التنظيمي

1. . معرفة مصادر التغيير
2. . تقدير الحاجة إلى التغيير
3. . تشخيص مشكلات المنظمة
4. . التغلب على مقاومة التغيير
5. . تخطيط الجهود اللازمة للتغيير
6. . وضع استراتيجيات التغيير
7. . تنفيذ الخطة
8. . متابعة التنفيذ والتقييم

# افتراضات التغيير التنظيمي الناجح

- هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير ومشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بنتائج التغيير .
- يقاوم الناس التغيير ويخشونه خوفا من المجهول .
- كلما زاد الاهتمام بمشاعر الأشخاص كلما كان التغيير أسهل .
- من الضروري تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير بين الأفراد المعنيين به .

# استراتيجيات التغيير التنظيمي

يصف شاين و بن 3 استراتيجيات للتغيير :

- الاستراتيجية العقلانية التجريبية : وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم .
- استراتيجية التثقيف الموجهة : تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري .
- استراتيجية القوة القسرية : وترتكز على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة .

# ويجب ملاحظة ما يلي

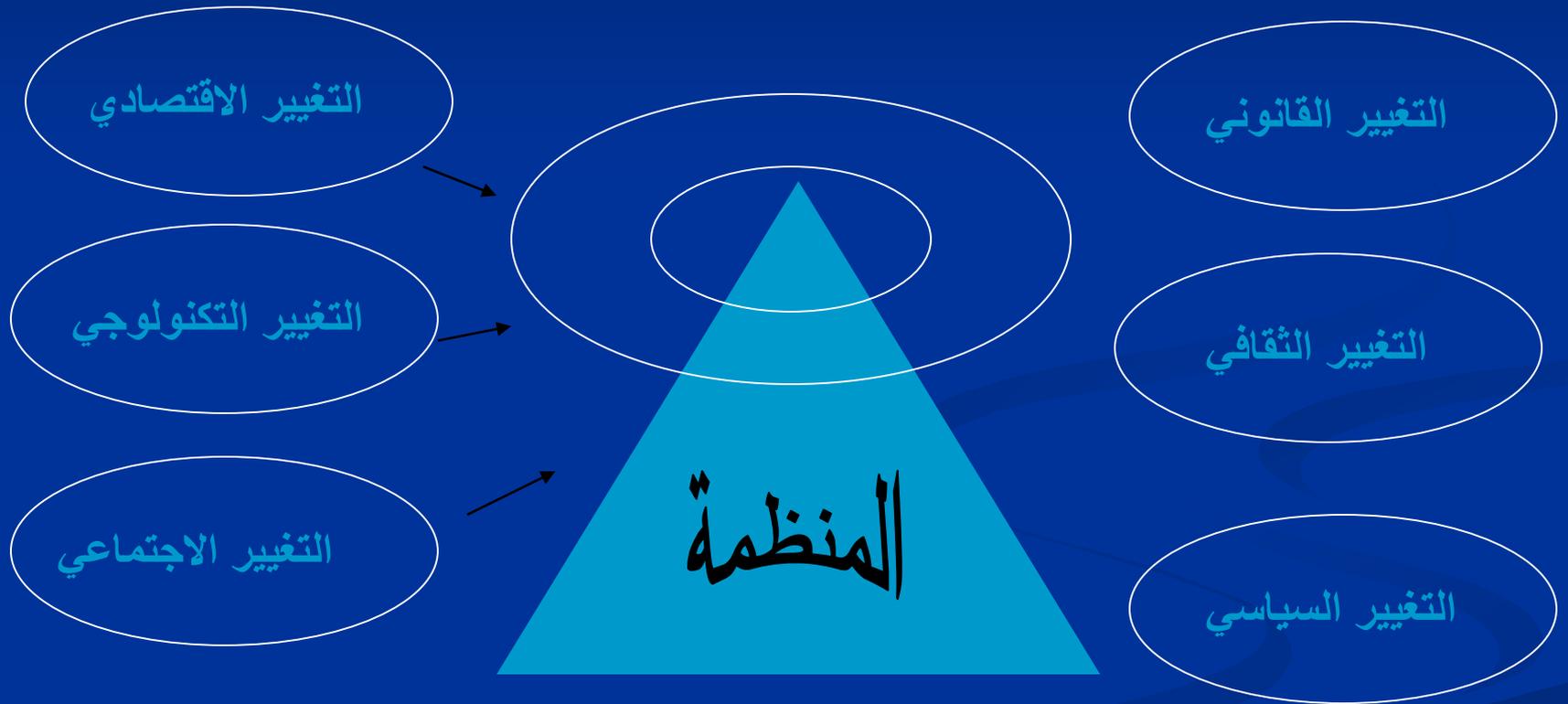
- أن اختيار استراتيجية التغيير المناسبة يعتمد على عاملين أساسيين .....
- أن عدد من برامج تطوير المنظمات يعتمد على استراتيجية التنقيف الموجهة ، والقليل يعتمد على الاستراتيجية العقلانية ، أما استراتيجية القوة القسرية فهي خاصة بأصحاب السلطة فقط .

# العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تواجه المنظمة نوعين من الضغوط تدفعها إلى تبني التغيير :

- ❖ ضغوط داخلية ..... تأتي من داخل التنظيم نفسه
- ❖ ضغوط خارجية ..... تأتي من خارج التنظيم

# العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير الضغوط الخارجية



# تأثير التغيير على مكونات التنظيم



# مقاومة التغيير التنظيمي

تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم. حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض .... لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها ??

حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير ، والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة بهذا التغيير .

# أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

- الخوف من المجهول ..... ما الذي أدى إلى هذا الخوف ؟
- سوء الإدراك .
- العادات .
- المصالح المكتسبة .
- الانتماءات الخارجية .

# مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

- منطقي أو عقلائي .
- عاطفي .
- إجتماعي .
- سياسي .

# مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

- تدفع المنظمة إلى التعمق أكثر بدراسة برنامج التغيير.
- توضح المقاومة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة .

# كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

- التثقيف والاتصالات
- المشاركة والاندماج
- التفويض و الاتفاق
- الاستغلال واختيار الأعضاء
- الدعم والتسهيلات
- الإكراه العلني والضماني

# عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- وجود وكلاء التغيير .
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .
- توافر الإمكانيات .

# نماذج تأقلم المنظمة مع المحيط المتغير

- ❖ بحسب طبيعة عمل المنظمة والبيئة التي تعمل بها تختلف استجابتها ودرجة تأقلمها للتغيير .
- ❖ وتسعى المنظمات لمواجهة هذه الضغوط والتأقلم معها من خلال عدد من النماذج :
  - الإدارة المحافظة
  - إدارة رد الفعل
  - الإدارة القانعة
  - إدارة التوقع

مع الشكر على حسن الانتباه