



IDMC

النخبة للاستشارات الإدارية

إدارة التغيير

مفاهيم وأساسيات

تشرين ثاني - 2005

10/19/2011

النخبة IDMC @ 2005 Copyright
للاستشارات الإدارية

1

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها



نظرية القرود الخمسة

(تغيير السلوك)

خمس قرود + موز + سلم في قفص

يتم استخدام هذه النظرية في علم الادارة الحديثة

كم من القوانين والإجراءات المطبقة تطبق بنفس الطريقة وبنفس الأسلوب
البيروقراطي غير المقنع منذ الأزل ولا يجرؤ أحد على السؤال لماذا؟؟
والكثير الذين لا يعلمون سبب تطبيقها يستمتعون في الدفاع عنها وإبقائها
على حالها!!!

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

- التغيير ضروري للمحافظة على بقاء واستمرار تطور المؤسسة.
- يجب ابتكار أساليب الإدارة الإبداعية غير الروتينية.
- ولذلك لا بد من وجود نظام معين لإدارة حركات التطوير والتحسين بشكل مستمر وتقليل المقاومة والحد من التأثير السلبي على المؤسسة.

النتيجة

اتجه الخبراء إلى ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.

حتى تكون قائداً ناجحاً في إدارة التغيير لا بد من التعرف على تاريخ، مفاهيم، أهداف وأساسيات، أنواع، مجالات، كيفية تطبيق وإدارة مقاومة التغيير.

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

ان قيم إدارة الأعمال الحديثة تتطلب منهج مختلف يتناسب مع تغيير الأعمال.
حيث تحولت ردة فعل الموظف:

من:

“نعم سيدي” “yes, sir”

الى:

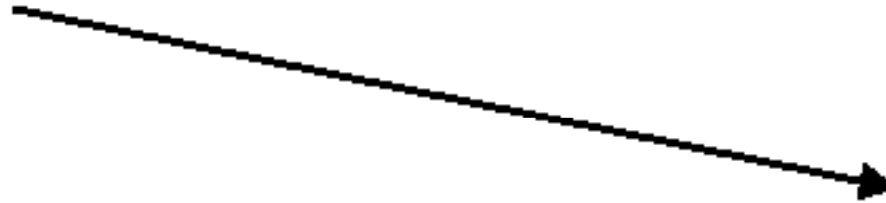
“لماذا نفعل ذلك؟؟” “why are we doing that?”

“ما الفائدة؟؟” “what is the value?”

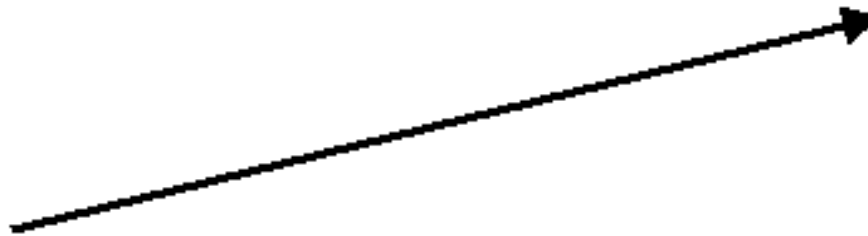
❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

المنهج الهندسي و المنهج السلوكي

Engineers
(mechanical focus on change)



Convergence over time



Psychologists
(human focus on change)

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

مقارنة بين المنهج الهندسي و المنهج السلوكي



عناصر التقييم

التركيز

منهجية عملية التغيير

نقطة الانطلاق

مقياس النجاح

وجهة نظر التغيير

• المنهج الهندسي • المنهج السلوكي

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

تعريف التغيير

- هو استبدال شيء بآخر ، التنوع .. الخ
- الانتقال من وضع الى اخر بحيث يكون الى الافضل والأكثر انتاجا وأداء. (قوة دفع)

Alteration; substitution of one for another, variety ■

Oxford English Dictionary



المعنيون بالتغيير

المستشارون
قائد فرق العمل
الموظفون
المؤسسات
المدراء

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

وجها التغيير

Two Faces of Change

Change wears 2 faces,
the face of ***Danger***
and the face of ***Opportunity***.

The danger is seen first.

You may have to look hard to find the opportunity face.

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

إدارة التغيير

”عملية، أداة، منهجية لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل“.

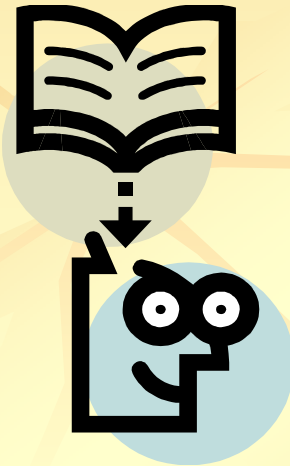
من المهم التفريق بين:

- مفاهيم آليات تطوير العمل وتحسينه: (مفاهيم ادارة الجودة، ISO9001، Six sigma،) تستخدم لتحسين اداء العمل.
- مفاهيم ادارة التغيير : تستخدم لترسيخ وإنجاح هذه الآليات.

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

لماذا التغيير؟؟؟

1. تطور التكنولوجيا وأساليبها.
2. تطور اساليب الادارة.
3. زيادة الثقة والتفاعل بين افراد الادارة.
4. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 5.
- 6.
- 7.



❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

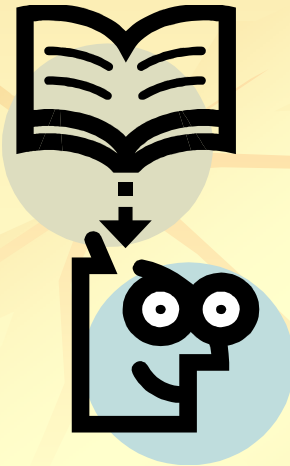
لماذا إدارة التغيير؟؟؟

1. زيادة احتمالية نجاح المشروع.

320 شركة – في بداية التسعينات في أمريكا

2. إدارة مقاومة الموظفين للتغيير بطريقة سليمة.

3. بناء قدرات وكفاءات التغيير في المؤسسة.



❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

من الذي يقوم بالتغيير؟؟؟

الادارة – مستشار خارجي – الادارة والمستشار

اشكال سلطة التغيير؟؟؟

1. الادارة العليا

يتم التعرف عل المشاكل اليومية بالاعتماد على خبراتهم او الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من الموظفين.

2. المشاركة

العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، ولها تأثير قوي على مصير الادارة.

3. التفويض

المستويات التنظيمية لها اليد في تحديد معالم التغيير والتطوير، ويقوموا بمعظم مهام

التغيير واختيار الحلول. النخبة Copyright IDMC @ 2005

للإستشارات الإدارية

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

أسباب نجاح التغيير

- توفر عوامل قبول خطة التغيير
- خطة التغيير تكون واضحة لمنفذها
- تخضع لمرحلة تجريبية
- ترويج الخطة في اوساط العاملين
- توفير الكفاءات والمهارات القادرة على الانجاز والإدارة
- اعتماد الوقت المناسب للتغيير
- تامين العاملين على مصيرهم المالي والمعنوي في الوضع الجديد
- اختيار قادة مسئولة بصلاحيات كافية

أسباب فشل التغيير

- اليأس والاستسلام عند المواجهة
- استخدام العملية لأسباب او دوافع شخصية
- التكاليف العالية
- عزل الآخرين او اهمالهم
- غياب التحالف بين الادارة والأفراد
- عدم ربط التغيير بجذور ثقافة المؤسسة
-
-
-

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

أقوال عن التغيير

‘If perfection could be attained it wouldn’t be worth having’

Toyota

‘Unless behavior changes, nothing changes’

Roger Plant

‘I think it’s impossible to really change unless you can deal with all aspects of a problem. If you can only deal with yolks or whites, it’s pretty hard to make an omelets’

Gene Amdahl

‘The trouble with the future is that it is not what it was’

Anon

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

A B C D

أساسيات إدارة التغيير

A

Adopters

B

Black Box

C

Change Agent

D

Domain

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

أسياسات إدارة التغيير

✓ Adopters



متبنو عملية التغيير

(يجب ادراك عملية التغيير ، معرفتها وكذلك تقبلها كفكرة قابلة للتطبيق)

✓ Black Box

التغيير من وجهة نظر متبنو العملية بحيث يكون

- سهل الفهم
- غير مكلف ماديا
- محقق نجاح كبير
- متناغم مع الممارسات السابقة

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

أساسيات إدارة التغيير

✓ Change Agent

قادة التغيير

المهارات التي يتمتعوا بها:

– مهارات استشارية

(تحديد نقاط الضعف – تحليل البيانات – التخطيط – الاشراف والتنفيذ، المقدرة على تحديد

موعد انتهاء عملية التغيير، استخلاص النتائج وتعميمها والاحتفال بالإنجازات)

– قوة الشخصية

– المقدرة على تقديم النصح والإرشاد

– مهارات التدريب والاتصال

❖ مقدمة عن إدارة التغيير وأساسياتها

أسياسات إدارة التغيير

✓ Domain

مجال التغيير

يجب ان يكون:

من المجالات المستقرة والقابلة للتغيير

ان يحظى المجال باهتمام ودعم الادارة العليا

ضرورة تفاعل المجال وتتاغمها مع بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة وثقافة موظفيها

❖ أنواع التغيير

من مجالات التغيير:

- الأهداف العامة والتفصيلية للمؤسسة والسياسات
- الوسائل والأدوات المستخدمة في تحقيق الأهداف
(أساليب العمل – الهيكل التنظيمي – المسؤوليات – إعادة تأهيل الأجهزة)

يشمل التغيير في الحالتين إعادة تأهيل الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل.

❖ أنواع التغيير

أولاً: بناء على الأسباب

❖ التغيير المبني على التوقعات

مثال: _____

❖ التغيير الناتج رد الفعل

مثال: _____

❖ التغيير الناتج عن أزمة

مثال: _____

❖ أنواع التغيير

ثانياً: بناء على المراحل

❖ التغيير المتدرج

مثال: _____

❖ التغيير المرحلي

مثال: _____

❖ التغيير الجذري (الاستراتيجي)

مثال: _____

❖ أنواع التغيير

تمرين رقم (1)

• المعطيات

4 فرق عمل — تمرين رقم "1" حالتين - 15 دقيقة تحضير لكل فريق

• المطلوب

وصف عملية التغيير - تحديد الأساسيات - تحديد نوع التغيير

عرض النتيجة 5 دقائق لكل مجموعة



10/19/2011

النخبة © 2005 IDMC
للإستشارات الإدارية

22

**Avoid Over
Organising**



Communicate



**Gain
Commitment**



**THE
CHANGE
PROCESS**



**Manage
Perceptions**



Provide



Involve



❖ **النشاطات الأساسية للتغيير**

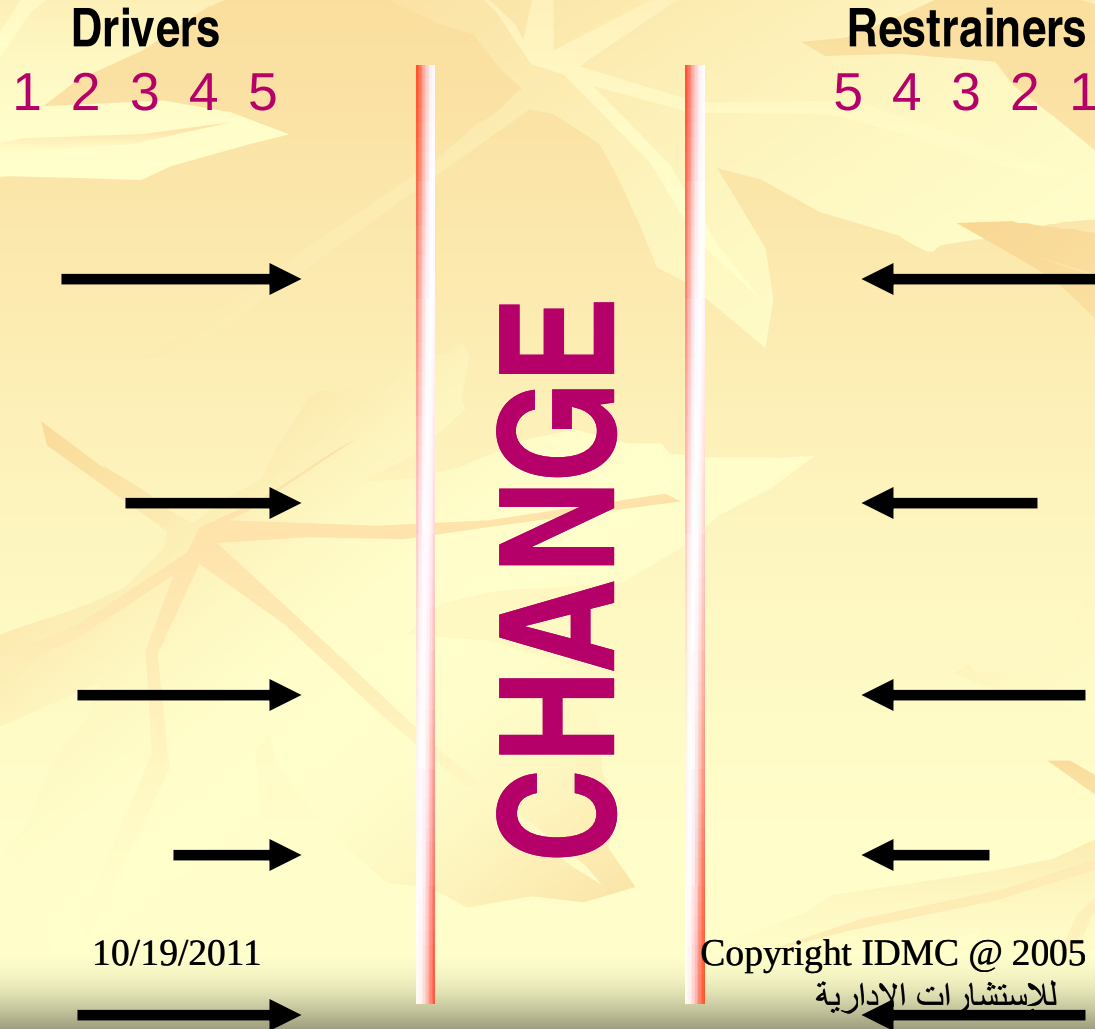
10/19/2011

Copyright IDMC @ 2005 النخبة
للإستشارات الإدارية

23

❖ تحليل قوى التغيير والنشاطات الأساسية

تحليل قوى التغيير Force Field Analysis



Copyright IDMC @ 2005



❖ إدارة مقاومة التغيير

ردود الفعل عند التغيير

التبرير

الصدمة

الإسقاط

عدم التصديق

القبول

التكامل

الذنب

❖ إدارة مقاومة التغيير

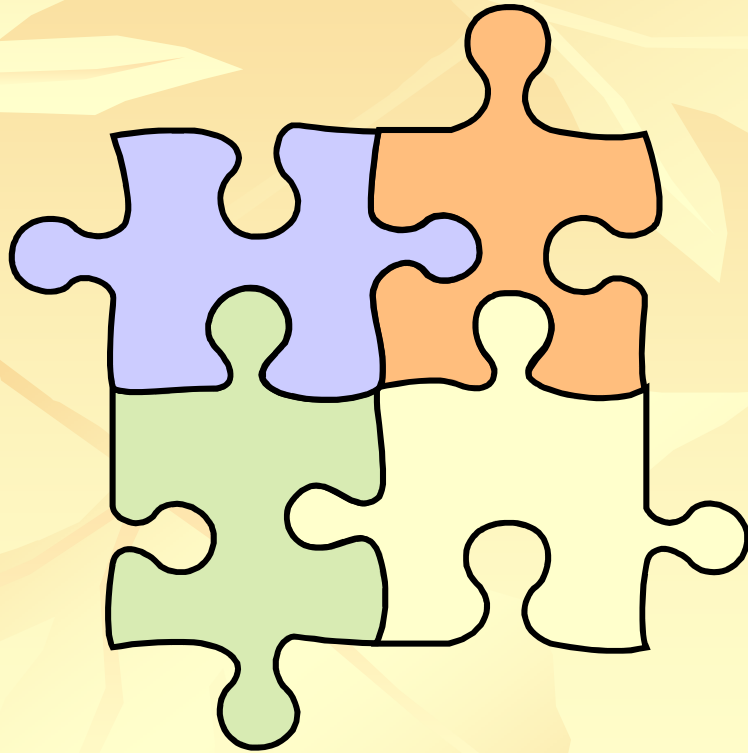
من أسباب المقاومة:

1. أهداف التغيير غير واضحة
2. تجاهل تقاليد، أنماط ومعايير العمل
3. اتصال ضعيف او مفقود بخصوص موضوع التغيير
4. ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل
5. وجود خبرات سابقة عن التغيير
6. وجود رضا عن الوضع الحالي
- 7.
- 8.



❖ إدارة مقاومة التغيير

أشكال المقاومة



1. مهاجمة الفرد أي فكرة او طرح جديد
2. طرح الاسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة
3. الصمت
4. عدم التعاون في تنفيذ التغيير
5. النقد السلبي بعد الموافقة الظاهرية للتغيير
6. الانخفاض المستمر في الانتاجية
- 7.
- 8.

❖ إدارة مقاومة التغيير

ما هو المطلوب عمله إذا ؟؟؟؟؟؟

1. تحديد انواع الموظفين حسب المجموعات الثلاثة (مؤيد – محايد – معارض)
2. تحليل السبب الجذري للمقاومة Diagnosis of root cause of resistance
(Resistance assessment worksheet)
3. وضع الخطط للتعامل مع المقاومة حسب الاستراتيجيات المناسبة



تذكر دائما !!!

عدم تجاهل المقاومة ولا بأي حال من الاحوال وخلال مراحل التغيير.
المقاومة ليست دائما سلبية فهي تساعد على جعل التغيير اكثر دقة ومرونة وتساعد على اكتشاف
الخلل ونقاط الضعف وتفعيل الاتصال.

❖ إدارة مقاومة التغيير

استراتيجيات التعامل مع المقاومة

- ✓ استراتيجية التعليم والاتصال
- ✓ استراتيجية المشاركة
- ✓ استراتيجية الدعم والمؤازرة
- ✓ استراتيجية التفاوض والاتفاق
- ✓ استراتيجية التحكم والاستمالة
- ✓ استراتيجية الإكراه الصحيح والضمني



❖ إدارة مقاومة التغيير

تمرين رقم (2)

• المعطيات

4 فرق عمل — تمرين رقم "2" - 15 دقيقة تحضير لكل فريق

• المطلوب

تحدد ووصف عملية تغيير خلال تطبيق نظام ادارة الجودة في المستشفى

تحديد المقاومة - نوعها - تأثيرها على التغيير

عرض الحالات 5 دقائق لكل مجموعة



10/19/2011

النخبة
Copyright IDMC @ 2005
للإستشارات الإدارية

30

❖ نموذج إدارة التغيير

ارشادات سلوكية أثناء عملية التغيير

- ✓ اشراك الناس في التغيير
- ✓ تزويد الناس بالمعلومات
- ✓ أخذ عادات العاملين بعين الاعتبار
- ✓ اشغال حماس العاملين
- ✓ استخدام اسلوب حل المشاكل



❖ نموذج إدارة التغيير

مراحل عملية التغيير

مرحلة التحضير لعملية التغيير

- تعريف استراتيجيات التغيير
- تحضير وتاهيل القادة
- اظهار مؤيدي التغيير

مرحلة التغيير

- تطوير الخطط
- خطط الاتصال والتدريب
- خطط مقاومة التغيير
- البدء بالتنفيذ والتطبيق

مرحلة تأكيد عملية التغيير

- جمع المعلومات بعد التنفيذ
- تشخيص نقاط الضعف
- اتخاذ الاجراءات العلاجية والمشاوراة الإدارية

❖ نموذج إدارة التغيير

مرحلة التوعية Awareness

التوعية لأهمية وحاجة التغيير بحيث تتضمن:

Awareness of the need of change

1. لماذا التغيير مهم؟؟
2. ما هو سبب التغيير؟؟
3. خطورة عدم التغيير
4. ماذا يمكن ان يحدث لو لم يتم التغيير؟؟؟

النتيجة لعدم التوعية هو ظهور المقاومة

❖ نموذج إدارة التغيير

مرحلة الرغبة Desire

توليد الرغبة للمشاركة ودعم التغيير

Create a **Desire** to participate or support change

وهذه من المهام الصعبة لقائد التغيير.

حيث ان هناك تأثير مباشر وضبط لعملية التوعية بينما يوجد تأثير غير مباشر على الرغبة في التغيير لان هذا قرار الموظف نفسه.

❖ نموذج إدارة التغيير

مرحلة المعرفة Knowledge

المعرفة لكيفية تنفيذ التغيير

Knowledge about how to change

وتكون من خلال البرامج التدريبية، التعليمية، الاتصال المستمر، الوصول الفوري والسريع للمعلومات.

”خلال مراحل التغيير تعتبر المعرفة مصدر قوة“.

نوعية وطريقة إدارة المؤسسة تؤثر على طريقة تلقي المعرفة.

❖ نموذج إدارة التغيير

مرحلة القدرة Ability

القدرة على تنفيذ التغيير

Ability to implement the change

القدرة هي امتداد المعرفة الى خطوات تنفيذية او تصرفات لدعم التغيير.
ترتبط القدرة باستخدام مهارات، أنظمة، أدوات وتبني مبادئ وقيم جديدة.
في هذه المرحلة يحتاج الموظفين الى مساعدة وإرشاد من قبل قادة عملية التغيير.
هذه المرحلة تحتاج الى زمن – صبر – ثبات في القيادة

❖ نموذج إدارة التغيير

مرحلة تعزيز التغيير Reinforcement

تعزيز وتثبيت التغيير

Reinforcement to sustain the change

وهذا يتضمن الحاجة الى التقدير والعرفان بنجاح التغيير خاصة للأشخاص الذين شاركوا وساهموا في تحقيق الاهداف

يمكن الاحتفال عند المراحل الهامة من التغيير Milestones

عند غياب هذا التقدير والاحتفال سيعود الناس الى الممارسات والتصرفات القديمة.

Energizer

**How Well Can You Follow
Instructions???**



10/19/2011

Copyright IDMC @ 2005 النخبة
للإستشارات الإدارية

38

❖ نجاح عملية التغيير

يمكن المحافظة على التغيير من خلال:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومناقشة الانحرافات
- التدريب المستمر للموظفين
- المحافظة على سبل الاتصال والمعلومات اللازمة
- بناء نظام حوافز وتشجيع للمشاركين في عملية التغيير
- تكريم الاشخاص والمجموعات
- التحضير وتنفيذ التغيير باستخدام 6 Keys



❖ نجاح عملية التغيير

المفتاح الأول

Identifying change characteristics

تعريف عناصر التغيير



المفتاح الثاني

Audience impact analysis

تحليل أثر التغيير



المفتاح الثالث

Assessing the organization

تقييم اوضاع المؤسسة



❖ نجاح عملية التغيير

Assessing the project risk

المفتاح الرابع

تقييم مخاطر التغيير



المفتاح الخامس

تحديد استراتيجيات خاصة

◆ □ ♣ ♠ ♣ ♠ ♣ ♠ ♣ ♠ ◆



☞ ♣ ♠ ♣ ♠ ♣ ♠ ♣ ♠

Strategy presentation

المفتاح السادس

عرض استراتيجية التغيير



