

# نبض الإدارة

إدارة التغيير

## نبض الإدارة

نشرة شهرية متخصصة، تتبنى موضع كل شهر وتركز على اثراته. الهدف منها إثراء القطاع الإداري بشكل عام وقطاع الاستشارات بشكل خاص، ومشاركة الخبرات والتجارب مع القراء.

الإدارة بكلمات أخرى – نبض الإدارة – 2024

العدد السابع- 1 أغسطس 2024

# نبض الإدارة

موضوع العدد: إدارة التغيير

07-24 - 01 أغسطس 2024 - السابع

التغيير هو عملية الانتقال من حالة معينة إلى حالة أخرى. يمكن أن يكون التغيير في الأفراد أو المجتمعات أو المؤسسات، ويشمل تحسينات أو تعديلات أو تحولات في الأفكار أو السلوكيات أو الظروف. التغيير يمكن أن يكون طبيعياً أو ناتجاً عن التخطيط والإدارة لتحقيق أهداف معينة.

كلمة العدد- مفتاح نجاح التغيير في المنظمات  
ماجدة الكنانى- أغسطس 2024

في عالم الأعمال الحديث، أصبح التغيير أمراً حتمياً لنجاح المنظمات، حيث يشهد العالم تحولات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية مستمرة مما يفرض تحديات جديدة تتطلب استراتيجيات مبتكرة للتعامل معها. وهذا يحدث من خلال تغيير مخطط وإدارة متمكنة لهذا التغيير. حيث تشير إدارة التغيير إلى إحداث تحول فعال ومنظم داخل المنظمة. يمكن أن يكون هذا التغيير في الهيكل التنظيمي، أو تبني تكنولوجيا جديدة، أو تغيير ثقافة المؤسسة.

إدارة التغيير تعتبر النهج المنهجي، والعملية المنظمة المستخدمة لإدارة وتسهيل المتغيرات داخل المنظمة. تشمل تخطيط التغييرات وتنفيذها وإبلاغها بشكل فعال لضمان قدرة الأفراد والفرق داخل المنظمة على التكيف بنجاح. وأهم أهداف إدارة التغيير هو تقليل المقاومة وتعزيز القبول وتحسين النتائج المرتبطة بعملية التغيير المنفذة.

يلعب القائد في المنظمة المتجهة إلى التغيير عنصر القوة فهو الداعم للعملية من خلال إيمانه به، ورؤيته البعيدة للمخرجات المتوقعة.

ورغم كثرة الاستراتيجيات والأنواع للتغيير إلا ان جميع أنواع التغيير تتركز على عناصر أساسية، هي:

1. الرغبة في التغيير أو التحول وهو عادة ينبع من الإدارة العليا في المنظمة.
2. تحديد نقطة للوصول إلى هدف أو رؤية ترغب القيادة في تحقيقها.
3. تقييم الوضع الراهن وتحديد الاحتياج بالمقارنة مع النقطة التي ترغب القيادة بالوصول إليها.
4. تثقيف الموظفين في المنظمة ورفع كفاءتهم ومهاراتهم لتتوافق مع التوجه، وقد يكون تغذية المنظمة بعقول جديدة يساعد على تطوير أو تغيير ثقافة المنظمة.
5. التخطيط الواضح لما نرغب الوصول له.
6. النشر من خلال التعاميم، واللقاءات، والاجتماعات، والبريد الإلكتروني، للمنهجيات الجديدة.
7. متابعة التطبيق والتأكد من الأثر.

ويختلف نوع الإدارة المستخدمة في حالة التغيير، فقد تتدرج من نوع إلى آخر وفق مرحلة التغيير التي تمر بها المنظمة.

- 1- عادة في بداية التغيير وإرساء الخطط والمنهجيات، قد يتطلب الأمر تطبيق الإدارة المركزية خاصة في مرحلة تغيير ثقافة المنظمة ونشر الوعي للانخراط مع التوجه. فالمركزية تكون مهمة للوقوف على تفاصيل الأمور إلى أن تأخذ مجراها الطبيعي المخطط له، ثم تبدأ مرحلة التفويض.
- 2- عادة في بداية مرحلة التغيير يتم تقييم الأفراد داخل المنظمة لتحديد مواقفهم من التغييرات التي قد تحدث، ففي المنظمات الكبيرة مثل الوزارات والهيئات يتم اقضاء بعض الأفراد لتقليل أثر مقاومتهم على الآخرين. وقد يتم تمكين من يبدي رغبة بالمشاركة في العملية. وهنا يضاف إلى المركزية نوع من القوة في اتخاذ القرارات، أو قد نقول الدكتاتورية، وإن كانت كلمة غير محبذة أو مرغوبة، ولكنها نوع من أنواع الإدارة التي لها أثر في مرحلة معينة من مراحل تطور المنظمة.
- 3- في مرحلة من التغيير وهي مرحلة الحصول على النتائج أو المخرجات تكون الإدارة بالمشاركة مطلوبة. فإشراك الموظفين يؤدي إلى نتائج مذهلة. وتعزيز التغيير يتم من خلال الحصول على البيانات، وحصول القائد على البيانات يتم من خلال الموظفين، والموظف لن يمنح البيانات المهمة إلا إذا فهم السبب من طلبها وما يترتب عليها. لذا فإن إشراكه في هذه المرحلة مهم جداً لتعزيز التغيير وإرسائه ليكون ثقافة منظمة.
- 4- في مرحلة متقدمة وهي مرحلة الاستقرار تبدأ عملية التفويض وتحميل المسؤوليات لكل فرد في المنظمة. وهنا تبدأ بالبحث عن تغييرات تؤدي إلى تطوير وليس تغيير بمعنى التغيير.

عدد كبير من المنظمات سواء العامة أو الخاصة في بدايات مرحلة التغيير فشلت في تحقيقه لأسباب مختلفة إما عدم القدرة على التعامل مع الثقافات المختلفة داخلياً، أو عدم الإيمان بالتغيير بحد ذاته، أو لاختلاف الأجيال ... الخ وأسباب أخرى، ولكن التركيز على القيادة التي ستقود التغيير هو مفتاح النجاح لإرسائه. ولنا في ذلك امثلة كثيرة سنأتي على ذكرها في هذا العدد.

اقرأ في هذا العدد:

1 كلمة العدد -

2 ماهي إدارة التغيير

3 أنواع إدارة التغيير

4 منهجيات التغيير في المؤسسات

5 ملحق العدد

تحرير

دانة الجندبي

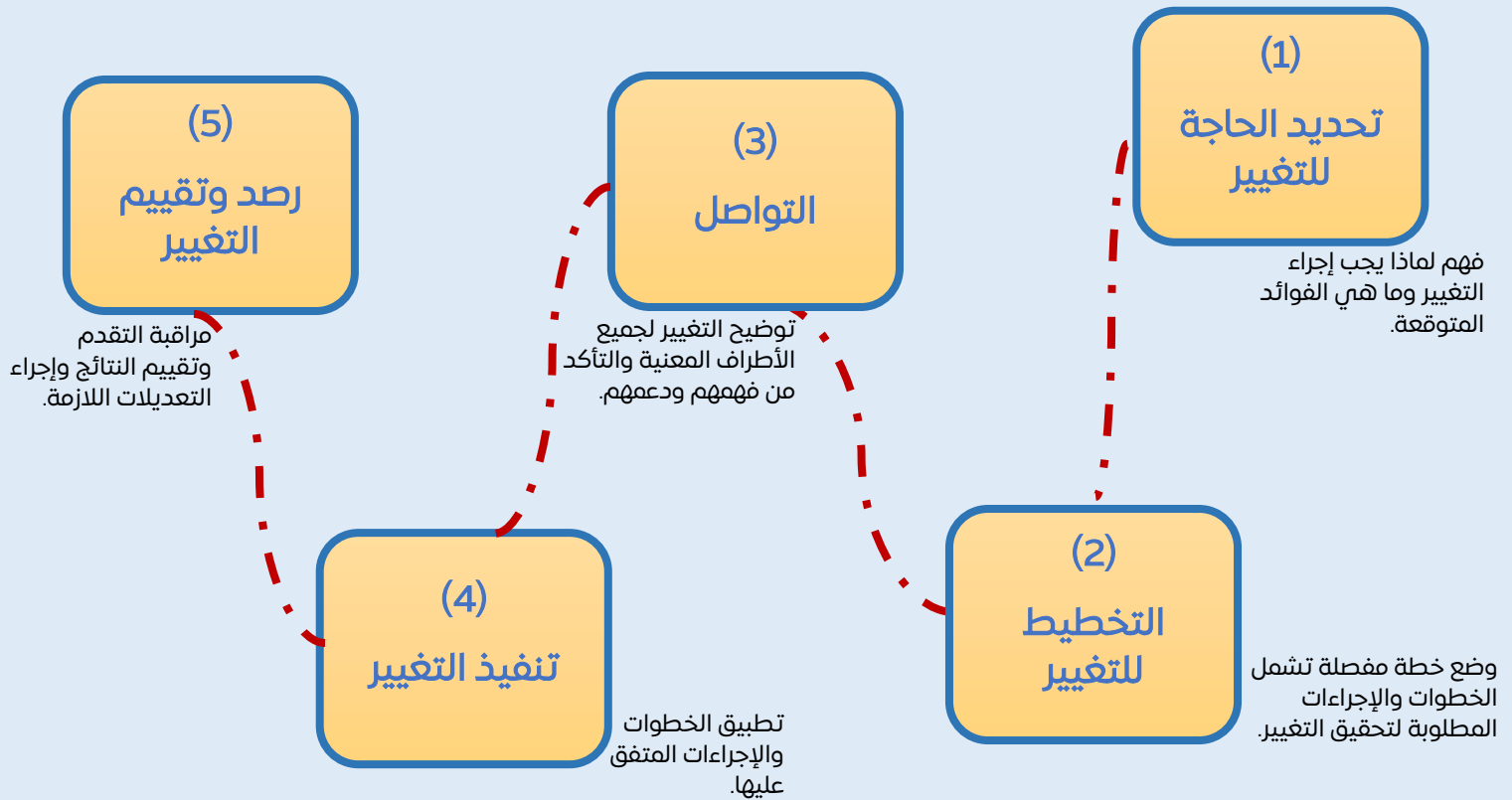
مراجعة

فريق مكتب نبض التخطيط

إدارة التغيير هي عملية منهجية تهدف إلى توجيه الأفراد أو الفرق أو المؤسسات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرجوة. تشمل إدارة التغيير التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم لضمان تحقيق التغييرات المطلوبة بأقل قدر من المقاومة وبأقصى قدر من الفعالية.

الهدف من إدارة التغيير هو تحقيق الانتقال بسلاسة وتقليل الاضطرابات وتعظيم الفوائد المرجوة من التغيير.

## تشمل إدارة التغيير على عدة خطوات



يحتاج التغيير إلى كلاً من: التخطيط والاختبار والإبلاغ والجدولة، والتنفيذ، والتوثيق، والتقييم. بالإضافة إلى الحفاظ على مسار التدقيق إذا كانت هناك حاجة إلى المراجعة وإعادة النظر في القرارات، فإن التوثيق أمر بالغ الأهمية لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية.

## أولاً: إدارة التغيير الاستراتيجي

إدارة التغيير الاستراتيجي هي عملية تخطيط وتنفيذ التغييرات على مستوى المؤسسة بحيث تكون متناسقة مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية طويلة الأمد. يركز هذا النوع من إدارة التغيير على التغييرات الكبيرة التي تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة وتساعد على التكيف مع التحديات والفرص في البيئة الخارجية. الهدف من إدارة التغيير الاستراتيجي هو ضمان أن التغييرات التي تقوم بها المؤسسة تتماشى مع رؤيتها طويلة الأمد وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

## تشمل إدارة التغيير الاستراتيجي عدة خطوات أساسية

### تحليل البيئة الداخلي والخارجي

فهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.



### تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.



### تخطيط التغيير

وضع خطة شاملة تشمل الإجراءات والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يجب أن تكون الخطة مرنة للتكيف مع التغييرات المستقبلية.



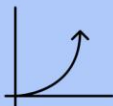
### التواصل والتنسيق

التأكد من أن جميع أفراد المؤسسة يفهمون التغييرات المطلوبة ويدعمونها. يتضمن ذلك توضيح الفوائد المتوقعة وتقديم التدريب والدعم اللازم.



### تنفيذ التغيير

تنفيذ الخطوات والإجراءات المخطط لها. يجب أن يتم ذلك بطريقة منظمة ومنهجية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.



### الرصد والتقييم

مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقييم النتائج بانتظام. يتطلب ذلك قياس الأداء وإجراء التعديلات اللازمة في الخطة بناءً على التغذية الراجعة والمستجدات.



إدارة التغيير الاستراتيجي لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:

1. **التكيف مع التغيرات الخارجية:** تساعد إدارة التغيير الاستراتيجي المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية.
2. **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** تضمن إدارة التغيير الاستراتيجي أن جميع التغييرات تتماشى مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمنشأة، مما يساعد على تحقيق هذه الأهداف بفعالية.
3. **تعزيز القدرة التنافسية:** من خلال التكيف السريع مع التغيرات والاستجابة للاحتياجات الجديدة، تستطيع المؤسسات الحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيزها في السوق.
4. **تحسين الكفاءة والفعالية:** تساهم في تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والفعالية من خلال إعادة تنظيم الموارد وتحسين الإجراءات.
5. **إدارة المخاطر:** تمكن إدارة التغيير الاستراتيجي المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما يقلل من التأثيرات السلبية المحتملة.
6. **تعزيز الابتكار:** تدعم إدارة التغيير الاستراتيجي الثقافة الابتكارية داخل المؤسسة، مما يشجع على تبني أفكار وحلول جديدة تساهم في النمو والتطور.
7. **زيادة رضا العملاء:** من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، يمكن للمؤسسات زيادة رضا العملاء والحفاظ على ولائهم.
8. **تطوير الموارد البشرية:** تساعد في تنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم على التعامل مع التغييرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### إجمالاً

تساهم إدارة التغيير الاستراتيجي في تحقيق التحول الإيجابي والنمو المستدام للمؤسسات، مما يساعدها على البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

## ثانياً: إدارة التغيير الوظيفي

## مكونات إدارة التغيير

## إدارة التغيير الوظيفي هي:

عملية منظمة تهدف إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع التغييرات في الأدوار الوظيفية أو المهام أو البيئات الوظيفية.

يشمل هذا النوع من الإدارة تخطيط وتنفيذ التغييرات التي تؤثر على الموظفين في حياتهم المهنية، سواء كانت تلك التغييرات ناتجة عن ترقية، نقل، إعادة تنظيم، أو تغييرات في التكنولوجيا والعمليات.

إجمالاً، إدارة التغيير الوظيفي تُعدّ عملية حيوية لضمان نجاح التغييرات في بيئة العمل، وتساعد على تعزيز الكفاءة والمرونة والإنتاجية داخل المؤسسة.

## زيادة الكفاءة والإنتاجية

- تحسين أداء الموظفين من خلال توفير التدريب والدعم اللازم.
- تسهيل التكيف مع الأدوات والتقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

1

## تعزيز الرضا الوظيفي

- تقليل التوتر والمقاومة المرتبطة بالتغيير من خلال توفير التواصل والدعم المناسب.
- تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار في أدوارهم الجديدة.

3

## تحقيق التكيف السريع

- تسريع عملية التكيف مع التغييرات الوظيفية من خلال تقديم التدريب المناسب والموارد اللازمة.
- مساعدة الموظفين على تطوير المهارات الجديدة المطلوبة في بيئة العمل المتغيرة.

4

## تحقيق الأهداف التنظيمية

- ضمان أن التغييرات الوظيفية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

5

## زيادة المرونة التنظيمية

- تمكين المؤسسة من التكيف مع التغييرات السريعة في السوق من خلال تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات الجديدة.
- تعزيز القدرة على إعادة توزيع الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

6

## تقليل المقاومة للتغيير

- التعامل مع مخاوف الموظفين وتقديم الدعم اللازم لتخفيف المقاومة.
- بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغير المستمر والتحسين المستمر.

## ثالثاً: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي هي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية. يشمل هذا النوع من الإدارة مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تُعدّ عملية حيوية لضمان بقاء المؤسسات وتفوقها في بيئة العمل المتغيرة.

أهداف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية:

- توجيه جميع الأنشطة والموارد نحو تحقيق الأهداف الطويلة الأمد.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

- تحقيق النمو المستدام: من خلال تحسين الأداء الداخلي والتكيف مع المتغيرات الخارجية، تستطيع المؤسسات تحقيق النمو المستدام.
- تعزيز الكفاءة التنظيمية: تحسين هيكل المؤسسة وإجراءاتها يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

## مكونات إدارة التغيير و التطوير التنظيمي

## تحديد الحاجة للتغيير

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

## وضع رؤية واستراتيجية للتغيير

- تحديد أهداف واضحة ومحددة.
- وضع خطة عمل مفصلة تشمل الموارد اللازمة، والجدول الزمني، والمسؤوليات.

## التواصل والتوعية

- إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التغيير.
- توضيح أسباب وفوائد التغيير، وتقديم الدعم اللازم للموظفين.

## تنفيذ التغيير

- تطبيق الخطوات والإجراءات المخطط لها.
- متابعة التنفيذ وتقديم المساعدة والتوجيه عند الحاجة.

## التقييم والمتابعة

- قياس أداء التغييرات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- إجراء التعديلات والتحسينات المستمرة بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.

## رابعاً: إدارة التغيير التحويلي

على عكس بساطة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، فإن إدارة التغيير التحويلي من أعقد أنواع إدارة التغيير التي تستهدف عمليات تغيير وتحويل شاملة في المؤسسة قد تصل إلى إعادة هيكلتها، أو تغييرات في ثقافة ورؤية واستراتيجيات المؤسسة ونوع الخدمات التي تقدمها.

## مكونات إدارة التغيير التحويلي

عادة ما يكون لهذا النوع من التغيير تأثير كبير على المؤسسة وعلى موظفيها وعملائها.

ويتطلب إدارة التغيير التحويلي تحليل شامل للمؤسسة والتحديات التي تواجهها، وتصميم خطط مفصلة للتغيير وتحديد الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذها، والعمل على بناء الثقة والتعاون بين العاملين وإشراكهم في عملية التغيير.



### تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من حيث الهيكل، الثقافة، العمليات، والأداء.
- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- تحديد الهدف النهائي للتغيير والتحول.
- وضع رؤية واضحة ومشاركة للمستقبل تشمل جميع أفراد المؤسسة.



### وضع خطة التحول

- إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التغيير والتحول.
- توضيح الفوائد المتوقعة والآثار المحتملة للتغيير.

- وضع خطة تفصيلية تشمل الأهداف، الإجراءات، الموارد اللازمة، والجدول الزمني.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد معني بالتحول.



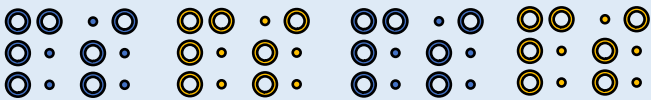
### تنفيذ التغيير التحويلي

- قياس تأثير التغيير ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة بناءً على التغذية الراجعة.

- تنفيذ الخطوات والإجراءات المخطط لها بطريقة منظمة.
- متابعة التنفيذ وتقديم الدعم المستمر للموظفين.



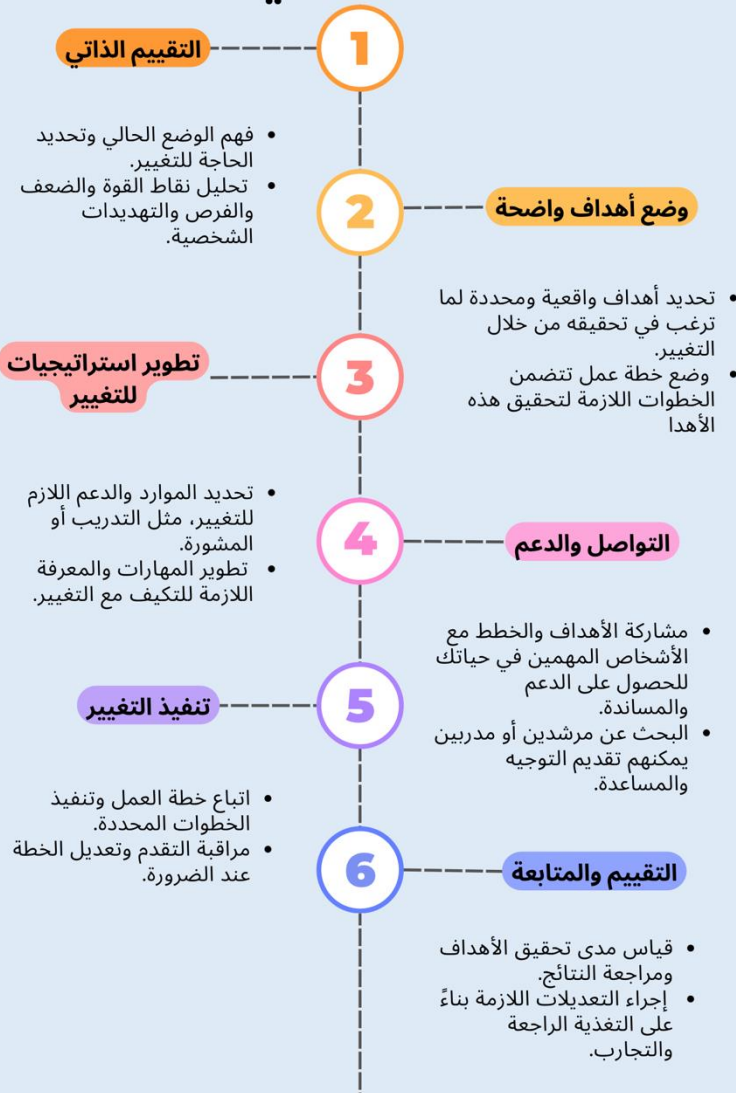
### التقييم والمتابعة



## خامسا: إدارة التغيير الشخصي

إدارة التغيير الشخصي هي عملية موجهة نحو مساعدة الأفراد على التكيف مع التغييرات في حياتهم الشخصية والمهنية. تتضمن هذه العملية: فهم أسباب التغيير، وتأثيره، وتطوير الاستراتيجيات للتعامل معه بنجاح. يمكن أن يشمل التغيير الشخصي تغييرات في العمل، العلاقات، الصحة، أو أي جانب آخر من جوانب الحياة.

## مكونات إدارة التغيير الشخصي



## أهمية إدارة التغيير الشخصي:

## 1. تحسين جودة الحياة:

- يمكن أن يساعد التغيير الشخصي الناجح في تحسين الجوانب المختلفة من حياتك، مثل الصحة والعلاقات والعمل.

## 2. تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية:

- إدارة التغيير الشخصي بفعالية يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك الطويلة والقصيرة الأجل.

## 3. زيادة المرونة والقدرة على التكيف:

- تطوير القدرة على التكيف مع التغييرات يمكن أن يجعلك أكثر مرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

## 4. تعزيز الثقة بالنفس:

- تحقيق التغيير الناجح يمكن أن يعزز ثقتك بنفسك وقدرتك على التحكم في حياتك.

## 5. تقليل التوتر والقلق:

- التخطيط الجيد للتغيير وتنفيذه بفعالية يمكن أن يقلل من التوتر والقلق المرتبطين بالتغييرات الكبيرة.

## 6. تنمية المهارات الشخصية:

- يمكن أن تساعد إدارة التغيير الشخصي في تطوير مهارات جديدة وزيادة المعرفة، مما يزيد من قدرتك على تحقيق النجاح في مختلف جوانب الحياة.



### خطوات عملية لإدارة التغيير الشخصي

قبول التغيير كجزء من الحياة  
والتكيف معه بروح إيجابية.

(1)  
الاستعداد النفسي

كتابة خطة واضحة ومفصلة تتضمن  
الخطوات والإجراءات التي ستستخدمها  
لتحقيق التغيير.

(2)  
وضع خطة محكمة

التواصل مع الأصدقاء والعائلة أو  
الاستعانة بخبراء ومختصين للحصول  
على الدعم والمشورة.

(3)  
البحث عن الدعم

التعلم من التجارب السابقة وتطبيق  
الدروس المستفادة على التغييرات  
المستقبلية.

(4)  
الاستمرار في التعلم  
والتكيف

الاعتراف بالإنجازات الصغيرة  
والاحتفال بها لتعزيز التحفيز  
والإيجابية.

(5)  
الاحتفال بالإنجازات  
الصغيرة:



إجمالاً، إدارة التغيير الشخصي تعتبر عملية  
حيوية لتحسين جودة الحياة وتحقيق  
النجاح الشخصي والمهني. تساعد هذه  
العملية الأفراد على التكيف مع التغييرات  
والتحديات بفعالية، مما يعزز الثقة بالنفس  
والقدرة على التحكم في مسار الحياة.

## سادساً: إدارة التغيير في منظمات الأعمال

هو تحسين أداء المنظمة وتطويرها وتكييفها مع التحديات الجديدة. حيث إن البيئات التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات تنافسية تسعى كل منظمة للارتقاء إلى وضع أفضل مما هي عليه.

### مكونات إدارة التغيير في منظمات الأعمال



تختلف أنواع التغيير في منظمات الأعمال وفق ما يراه تغييره فيها مثل:

- 1. التغيير التكنولوجي:** استخدام التكنولوجيا في أداء المهام داخل المنظمة بدلاً من الأدوات الورقية، أو استخدام تطبيق حديث بدلاً من القديم.
- 2. تغيير منتج أو خدمة ما:** مثل لإضافة منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة مسبقاً، وأيضاً إضافة أو تحديث خدمات تفيده العملاء وتزيد من إقبالهم.
- 3. التغيير الثقافي:** قد يحدث عند تغيير الطاقم الإداري في المنظمة، فقد تستدعي الحاجة إلى تغيير ثقافة الموظفين ونظرتهم للعمل.
- 4. تغيير في الهيكل التنظيمي:** إضافة قطاعات جديدة للمنظمة وتوسيعها، وقد يشمل التحول بين الهياكل الداخلية للمنظمة.
- 5. تغيير في استراتيجية المنظمة:** ويعتبر هذا التغيير كبيراً وجوهرياً في المنظمة عندما تتغير رؤيتها أو الاتجاه العام لها.

## خطوات عملية لإدارة التغيير في منظمات الأعمال:

1. **تحليل البيئة:** إجراء تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لتحديد الحاجة للتغيير.
2. **تطوير الرؤية والخطة:** وضع رؤية واضحة للتغيير وتطوير خطة شاملة تتضمن الأهداف والخطوات والإجراءات اللازمة.
3. **التواصل الفعال:** إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وواضحة مع جميع الأطراف المعنية لتوضيح أهداف التغيير والفوائد المتوقعة.
4. **تنفيذ التغيير:** تطبيق الخطوات والإجراءات المحددة وتقديم الدعم المستمر للموظفين خلال عملية التغيير.
5. **التقييم والمتابعة:** قياس تقدم التغيير ومدى تحقيق الأهداف المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على التقييم المستمر.



## إجمالاً

إدارة التغيير في منظمات الأعمال تعتبر عملية حيوية لضمان التكيف مع التغييرات وتحقيق النجاح المستدام. تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس والابتكار.

## سابعًا: إدارة التغيير المؤسسي

إدارة التغيير المؤسسي هي عملية منظمة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغييرات الكبيرة والشاملة التي تؤثر على هيكلها، استراتيجياتها، عملياتها، وثقافتها التنظيمية. تتطلب هذه العملية تنسيقاً جيداً وإشراك جميع أفراد المؤسسة لضمان النجاح وتقليل المقاومة للتغيير. إدارة التغيير المؤسسي تُعدّ عملية حيوية لضمان التكيف مع التغييرات والتحسين المستمر، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام للمؤسسات في بيئة العمل المتغيرة.

### مكونات إدارة التغيير المؤسسي:

4. **تحديد الحاجة للتغيير:**
  - إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للمؤسسة.
  - التعرف على الدوافع للتغيير مثل التطورات التكنولوجية، التغييرات في السوق، أو الأهداف الاستراتيجية الجديدة.
5. **تطوير رؤية وخطة للتغيير:**
  - وضع رؤية واضحة ومشاركة للتغيير المنشود.
  - تطوير خطة تفصيلية تشمل الأهداف، الخطوات، الموارد المطلوبة، والجدول الزمني.
3. **التواصل والإشراك:**
  - إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التغيير.
  - توضيح أسباب وفوائد التغيير، والاستماع إلى المخاوف والاستفسارات.

1. **التدريب والدعم:**
  - تقديم التدريب اللازم للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.
  - توفير الدعم المستمر من خلال فرق العمل والاستشاريين.

2. **تنفيذ التغيير:**
  - تنفيذ الخطوات والإجراءات المحددة في الخطة بطريقة منهجية ومنظمة.
  - مراقبة التنفيذ ومعالجة التحديات والمشكلات التي تظهر.

3. **التقييم والمتابعة:**
  - قياس نتائج التغيير ومدى تحقيق الأهداف المحددة.
  - إجراء التعديلات اللازمة بناءً على التقييمات المستمرة والتغذية الراجعة.

## خطوات عملية إدارة التغيير المؤسسي

**تحديد الرؤية والأهداف**  
تطوير رؤية واضحة وأهداف محددة للتغيير المؤسسي.



### تحليل الوضع الحالي

تقييم شامل للوضع الحالي للمؤسسة من حيث الهيكل، الثقافة، العمليات، والأداء.



### وضع خطة شاملة

وضع خطة مفصلة تشمل الخطوات والإجراءات والموارد اللازمة والجدول الزمني.



### التواصل والإشراك

إنشاء قنوات اتصال فعالة لإشراك جميع الأطراف المعنية وتوضيح أهداف التغيير وفوائده.



### تنفيذ التغيير

تطبيق الخطوات والإجراءات المحددة في الخطة مع مراقبة التقدم ومعالجة المشكلات.



### التقييم والتحسين

قياس نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على التقييمات والتغذية الراجعة المستمرة.



## ثامنا: إدارة التغيير التكتيكية

إدارة التغيير التكتيكية تركز على تنفيذ تغييرات محددة وقصيرة الأجل تهدف إلى تحسين العمليات والإجراءات اليومية داخل المؤسسة. تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق تحسينات ملموسة وسريعة في الأداء والتكيف مع التحديات والفرص على المستوى التكتيكي.

## مكونات إدارة التغيير التكتيكية

أهمية إدارة التغيير التكتيكية:

تحقيق تحسينات سريعة:

تساعد في تحقيق تحسينات ملموسة وسريعة في العمليات والإجراءات اليومية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

خطوات عملية لإدارة التغيير التكتيكية:

1. تحديد المشاكل والفرص:

1.1 إجراء تحليل سريع لتحديد المشاكل الفورية والفرص المتاحة للتحسين.

2. وضع خطة تنفيذية:

2.1 تطوير خطة تنفيذية تشمل الخطوات التفصيلية والإجراءات والموارد المطلوبة.

3. التواصل الفعال:

3.1 إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وواضحة لإشراك الموظفين وتوضيح الأهداف والفوائد.

4. تنفيذ الإجراءات:

4.1 تطبيق الخطوات المحددة في الخطة ومتابعة التنفيذ بدقة.

5. التقييم المستمر:

5.1 قياس النتائج وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وإجراء التحسينات اللازمة بناءً على التقييم المستمر.

- تقييم الوضع الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين فوري.
- تحديد المشاكل والتحديات التي تتطلب إجراءات تكتيكية.

## تحديد الحاجة للتغيير



- تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن تحقيقها على المدى القصير.
- وضع معايير لقياس النجاح.

## وضع أهداف محددة



- وضع خطة تفصيلية تشمل الخطوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الموارد اللازمة والمسؤوليات.

## تطوير خطة التغيير



- إشراك جميع الموظفين المعنيين في العملية.
- توضيح الأهداف والفوائد المتوقعة من التغيير التكتيكي.

## التواصل والإشراك



- تطبيق الخطوات والإجراءات المحددة في الخطة.
- متابعة التنفيذ وتقديم الدعم اللازم.

## تنفيذ التغيير



- قياس مدى تحقيق الأهداف وتقييم تأثير التغيير.
- إجراء التعديلات اللازمة بناءً على التغذية الراجعة.

## التقييم والتحسين



إدارة التغيير التكتيكية تُعدّ عملية حيوية لتحقيق تحسينات ملموسة وسريعة في الأداء التشغيلي للمؤسسة، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات والفرص الفورية.

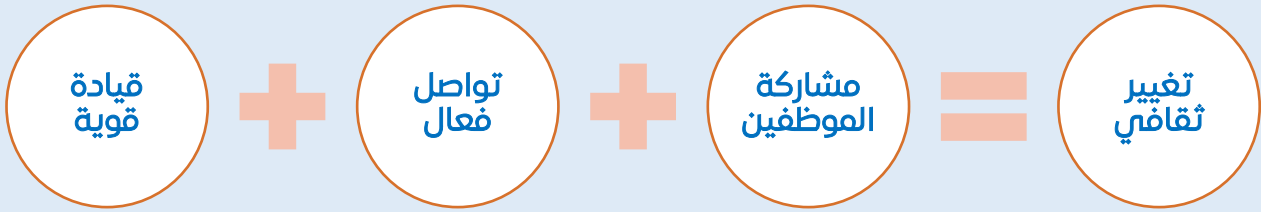
## تاسعا: إدارة التغيير الثقافي

إدارة التغيير الثقافي هي عملية تخطيط وتنفيذ تغييرات في ثقافة المؤسسة أو المجتمع بهدف تحسين الأداء أو تحقيق أهداف استراتيجية. تتضمن هذه العملية تحديد القيم والمعتقدات

### أهمية إدارة التغيير الثقافي تكمن في:

**دعم التغيير التنظيمي:** يلعب التغيير الثقافي دوراً حاسماً في نجاح أي مبادرات تغيير أخرى في المنظمة، مثل إعادة الهيكلة أو تبني تقنيات جديدة.

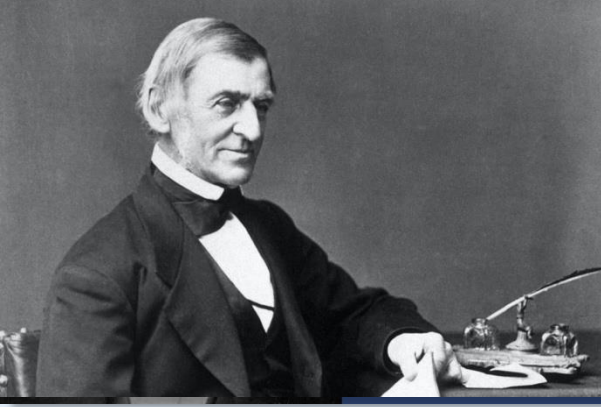
### معادلة نجاح التغيير الثقافي



### إدارة التغيير الثقافي تتطلب:

- 1- قيادة قوية
- 2- تواصل فعال
- 3- ومشاركة الموظفين في جميع مراحل العملية لضمان قبولهم ودعمهم للتغييرات.

## نموذج بريدجيز للتحويل الانتقالي (Bridges' Transition Model)



"ليس في أهدافه، بل في انتقالاته يكون  
الإنسان عظيمًا."

رالف والدو إيمرسون

يساعد نموذج التحولات لـ "بريدجز" المنظمات والأفراد على فهم وإدارة جوانب التغيير الشخصية والبشرية بشكل أكثر فعالية. يحدد النموذج ثلاث مراحل يمر بها الفرد أثناء التغيير:

**أولاً: إنهاء ما هو قائم حاليًا، ثانياً: المنطقة المحايدة، ثالثاً: البداية الجديدة.**

تم تطوير نموذج التحولات بواسطة ويليام بريدجز، وقد استخدمه القادة ومستشارو الإدارة لأكثر من ثلاثين عامًا.



William Bridges Associates  
TRANSITION MANAGEMENT LEADERS

### ما الفرق بين التغيير والانتقال؟

**التغيير**  
هو الحدث أو الوضع الخارجي الذي يحدث: استراتيجية عمل جديدة، تغيير في القيادة، اندماج أو منتج جديد. تركز المنظمة على النتيجة المرجوة التي سيحققها التغيير، والتي تكون عادة استجابة للأحداث الخارجية. يمكن أن يحدث التغيير بسرعة كبيرة.

**الانتقال**

هو العملية النفسية الداخلية التي يمر بها الناس عندما يستوعبون ويتأقلمون مع الوضع الجديد الذي يجلبه التغيير. القادة المتفهمون يدركون أن التغيير يمكن أن يضع الناس في أزمة. النقطة الأساسية في التعامل مع الانتقال ليست النتيجة، بل النهايات التي يعيشها الناس عند ترك الوضع القديم وراءهم.

لن يكون التغيير ناجحًا إلا إذا تعامل القادة والمنظمات مع الانتقال الذي يمر به الناس أثناء التغيير. دعم الناس خلال الانتقال، بدلاً من الدفع نحو الأمام، أمر ضروري إذا كان التغيير سيعمل كما هو مخطط له. هذا هو المفتاح للاستفادة من الفرص للابتكار وخلق المرونة التنظيمية.

## ما هي مراحل الانتقال؟

### النهايات :

يبدأ الانتقال بنهاية، وهذا متناقض، ولكنه صحيح. تبدأ هذه المرحلة الأولى من الانتقال عندما يتعرف الناس على ما يخسرونه ويتعلمون كيفية إدارة هذه الخسائر. يحددون ما انتهى ويتركونه وراءهم، وما الذي سيحتفظون به. قد تشمل هذه العلاقات، العمليات، أعضاء الفريق أو المواقع.

### المنطقة المحايدة:

تأتي الخطوة الثانية من الانتقال بعد التخلي: المنطقة المحايدة. يمر الناس بفترة ما بين القديم والجديد حيث يكون القديم قد انتهى، ولكن الجديد لم يصبح فعالاً بالكامل بعد. هذا هو الوقت الذي تحدث فيه التعديلات النفسية الحرجة وإعادة تنظيم الأنماط. إنها جوهر عملية الانتقال. هذا هو الوقت بين الواقع القديم والهوية الجديدة. يقوم الناس بإنشاء عمليات جديدة ويتعلمون ما ستكون أدوارهم الجديدة. هم في حالة تغير وقد يشعرون بالارتباك والضيق. المنطقة المحايدة هي الأرض الخصبة للبدايات الجديدة.

### البدايات الجديدة:

تتضمن البدايات الجديدة فهمًا جديدًا وقيماً ومواقف جديدة. حيث تتميز البدايات بإطلاق الطاقة في اتجاه جديد - فهي تعبير عن هوية جديدة. تسمح الانتقالات المدارة جيدًا للأشخاص بتأسيس أدوار جديدة بفهم هدفهم، والدور الذي يلعبونه، وكيفية المساهمة والمشاركة بشكل أكثر فعالية. نتيجة لذلك، يشعرون بإعادة التوجيه والتجديد.

## ما هي عملية إدارة الانتقال؟

إدارة الانتقال في المنظمات تعالج العملية النفسية الداخلية التي يمر بها الناس أثناء التغيير. تتضمن إدارة الانتقال الناجحة هذه الخطوات:

1. التواصل مع المنظمة حول سبب الحاجة إلى التغيير.
2. جمع المعلومات من المتأثرين بالتغيير لفهم تأثيره عليهم. كسب استثمارهم في النتيجة.
3. إجراء تدقيق لجاهزية المنظمة للانتقال.
4. تعليم القادة حول كيفية تأثير التغيير على الأفراد في المنظمة لإدارة الانتقال بفعالية.
5. مراقبة تقدم الأفراد أثناء مرورهم بالمراحل الثلاث للانتقال.
6. مساعدة الأفراد على فهم كيف يمكنهم المساهمة بشكل إيجابي في التغيير وأهمية دورهم في المنظمة.

"جوهرة الحياة يحدث في مرحلة المنطقة المحايدة من الانتقال. في تلك المساحة البينية، يمكن أن تأتي كل الاحتمالات والإبداعات والأفكار المبتكرة إلى الحياة وتزدهر."

<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>



## نموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change Management Model

طور لوين نموذجًا في الأربعينيات، يعتبر هذا النموذج حجر الزاوية في فهم التغيير التنظيمي. رأى لوين أن التغيير عملية مكونة من ثلاث مراحل، وقارنها بذوبان كتلة من الجليد وإعادة تجميدها في شكل مختلف.

### المراحل الثلاث هي:

#### التذويب

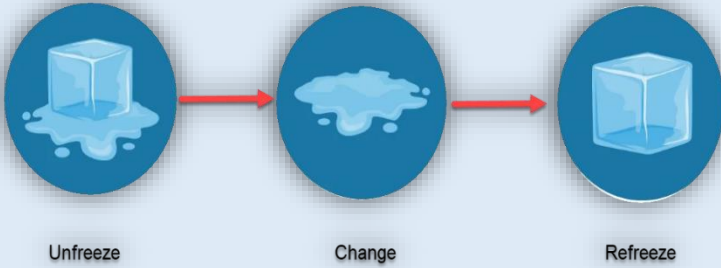
تهيئة الناس لترك العادات القديمة والطرق التقليدية.

#### التغيير

تنفيذ التغييرات الجديدة وتعليم الناس كيفية التكيف معها

#### إعادة التجميد

تثبيت التغييرات الجديدة لضمان استمراريتها وتحويلها إلى جزء من الثقافة التنظيمية.



### كيفية تطبيق نموذج لوين داخل الأعمال:

يمكن رؤية أي تغيير تنظيمي من خلال عدسة نموذج لوين. سواء كان الأمر يتعلق بدمج فريق مع آخر، أو الانتقال إلى نظام إدارة محتوى جديد، أو الانتقال إلى مكتب جديد، أو زيادة قدرة الموظفين على العمل عن بعد. مهما كان التغيير الذي قد تمر به منظمته، فإن استخدام نموذج لوين سهل التطبيق وفعال. في جوهره، كلما كان فريقك مستعدًا بشكل أفضل، كانت عملية التغيير أكثر سلاسة.

### خطوات تطبيق نموذج لوين:

#### 1. التذويب:

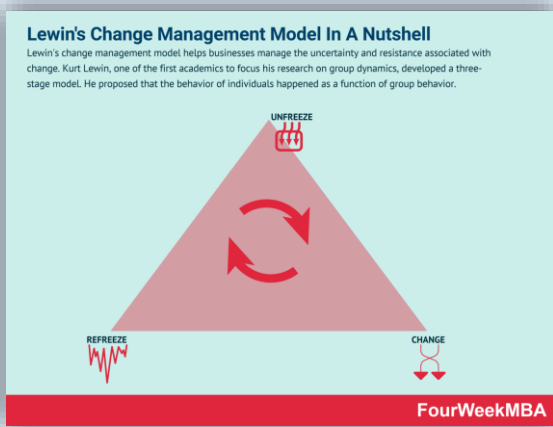
- التواصل الفعال: شرح أسباب التغيير وفوائده.
- بناء الحاجة للتغيير: توضيح لماذا التغيير ضروري وكيف سيؤثر إيجابيًا على المنظمة.
- التقليل من المقاومة: إشراك الموظفين في النقاشات وجعلهم جزءًا من العملية.

#### 2. التغيير:

- تنفيذ التغيير: وضع الخطط وتحريك الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التغييرات.
- التدريب والدعم: توفير التدريب والدعم للموظفين لتعلم النظام أو الإجراءات الجديدة.
- التواصل المستمر: الحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة للإجابة على الاستفسارات وتقديم التحديثات.

#### 3. إعادة التجميد:

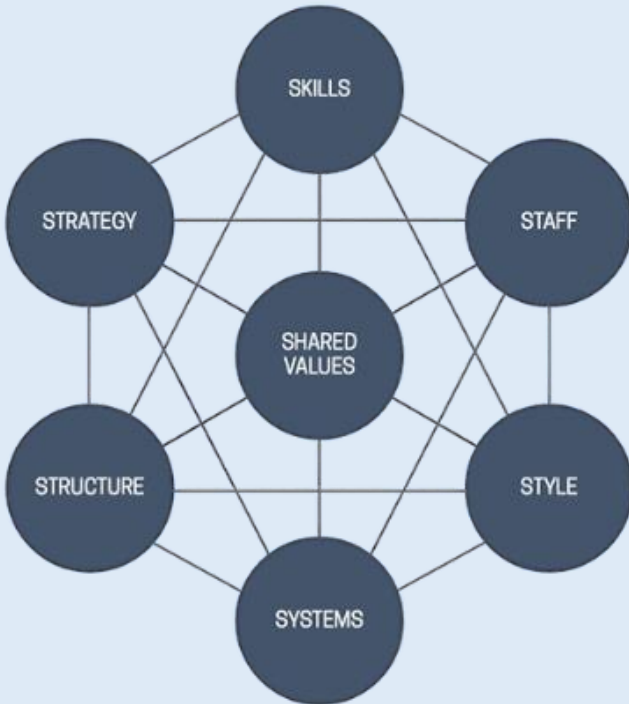
- تثبيت التغيير: تأكيد أن التغييرات الجديدة قد تم تبنيها بشكل كامل وأصبحت جزءًا من الثقافة التنظيمية.
- تقييم الأداء: متابعة تأثير التغييرات وتحليل الأداء لضمان الفعالية.
- الاحتفال بالنجاحات: الاعتراف بالجهود والنجاحات لتعزيز المعنويات وتشجيع تبني التغييرات.



## نموذج ماكينزي McKinsey 7-S Model

نموذج ماكينزي S-7 هو إطار عمل للتغيير يعتمد على تصميم وتنظيم الشركة. يهدف إلى توضيح كيفية إدارة التغيير التنظيمي من خلال وضع استراتيجيات حول تفاعلات سبعة عناصر رئيسية:

1. **الهيكل (Structure):** كيفية تنظيم الشركة، وتقسيم الأقسام، والأدوار، والمسؤوليات.
2. **الاستراتيجية (Strategy):** الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوجيه النمو.
3. **النظام (System):** العمليات والإجراءات التي تدعم العمل اليومي وتحقيق الأهداف.
4. **القيم المشتركة (Shared Values):** المعتقدات الأساسية والمبادئ التي توجه ثقافة الشركة.
5. **المهارات (Skill):** القدرات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة.
6. **الأسلوب (Style):** أسلوب القيادة والإدارة في الشركة.
7. **الموظفون (Staff):** الأشخاص الذين يعملون في المنظمة وكيفية تطويرهم وإدارتهم.



## كيفية تطبيق النموذج



### تحليل الوضع الحالي

تحديد حالة كل عنصر من العناصر السبعة وتقييم كيفية تحليل الوضع الحالي مع بعضها.

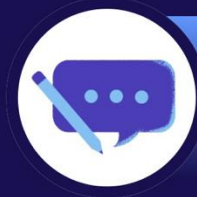
### تحديد المجالات التي تحتاج إلى تغيير

اكتشاف التناقضات أو نقاط الضعف في التفاعل بين العناصر.



### تطوير خطة التغيير

إنشاء خطة شاملة تشمل تعديل العناصر الضرورية لضمان التكامل والفعالية.



### تنفيذ التغيير

تطبيق الخطة وتعديل العناصر كما هو مخطط له.



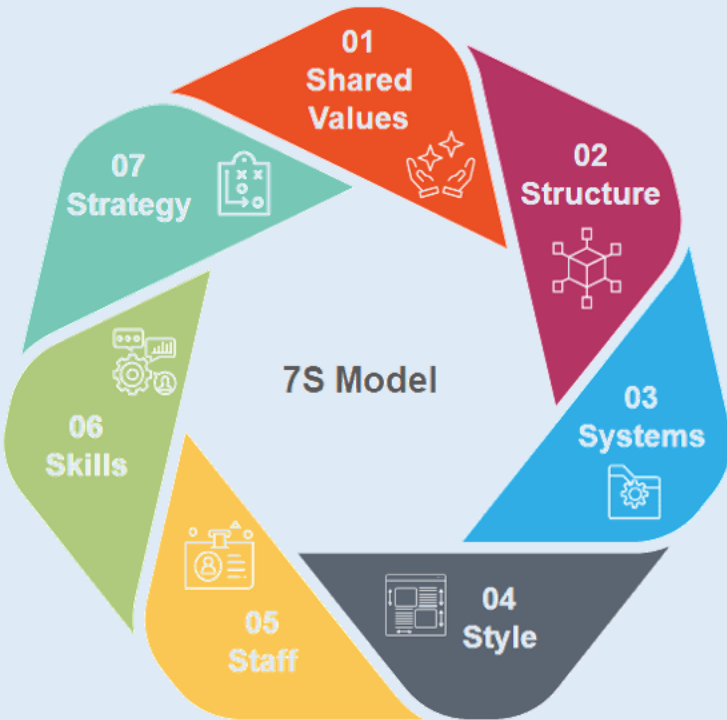
### مراجعة الأداء

تقييم النتائج وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر لضمان نجاح التغيير.



## الهدف من نموذج (ماكينزي S-7)

يسعى نموذج ماكينزي S-7 إلى تحسين التفاعل والتنسيق بين هذه العناصر السبعة لضمان أن تكون المنظمة متكاملة وفعالة في إدارة التغيير. بتقييم هذه العناصر ومعرفة كيفية تفاعلها، يمكن للقادة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجية شاملة لتحقيق التغيير الناجح.



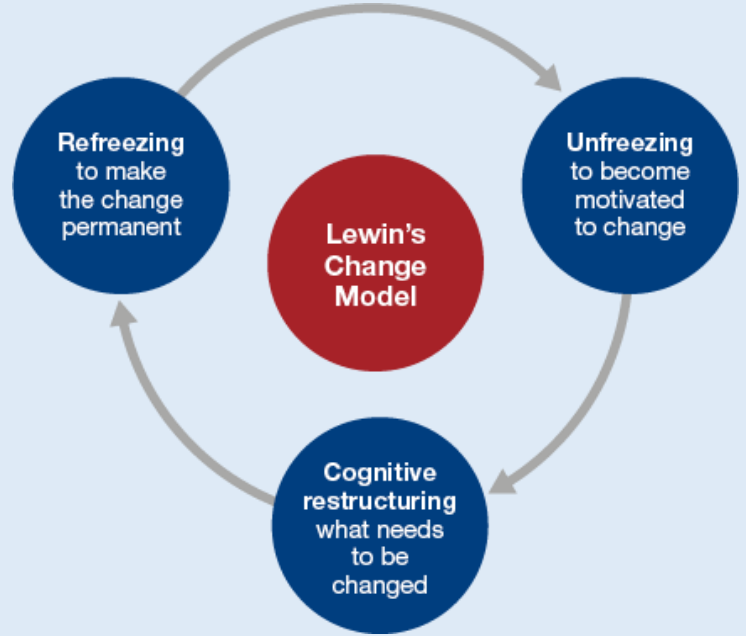
## ملخص

نموذج ماكينزي S-7 هو أداة قوية تساعد المنظمات على إدارة التغيير من خلال النظر في كيفية تفاعل العناصر الرئيسية في المنظمة وتحسين هذا التفاعل لتحقيق أهداف التغيير.

Ref: <https://whatfix.com/blog/mckinsey-7s-model/>

## فوائد تطبيق نموذج (لوين-Lewin):

- **تحسين أداء العمل:** تقليل الاضطرابات وزيادة الفعالية خلال التغييرات الكبيرة.
- **تعزيز التواصل:** ضمان أن الجميع على نفس الصفحة ويعرف ما هو متوقع منه.
- **تقليل المقاومة:** إشراك الموظفين في العملية وتقديم الدعم اللازم لتقليل المقاومة للتغيير.



## ملخص

نموذج لوين هو أداة مفيدة للقادة والمديرين لتحسين أداء مكان العمل وضمان أن التغييرات التنظيمية الكبيرة تتم بسلاسة قدر الإمكان، وحل المشكلات قبل أن تظهر.

Ref: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/lewins-change-model/#:~:text=Lewin%20developed%20a%20model%20n.are%20Unfreeze%2C%20Change%20and%20Refreeze>

### كيف ادارت المملكة العربية السعودية التغيير وما هي مستويات التطبيق

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في السنوات الأخيرة تحت قيادة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، مع التركيز بشكل خاص على تنفيذ الإصلاحات الحاسمة داخل الأنظمة الحكومية. تعد إدارة التغيير في المملكة العربية والسعودية أمراً بالغ الأهمية لنجاح هذا التحول، واصبح مثال يحتذى به على مستوى الدول، وكذلك القطاعات.

وقد تطلب نجاح هذا التغيير قيادة رشيدة قادرة على تبني استراتيجيات فعالة للتغيير والتعامل بذكاء مع التقنيات المعاصرة. وشملت التحولات الحكومية تغييرات كبيرة في طريقة عمل الحكومة وإدارة الخدمات العامة.

وكان أول التحولات هو وضع مستقبل واضح للدولة، وتم مشاركته مع جميع المواطنين وكانت رؤية 2030. هي مرحلة الانطلاق، تلي ذلك اختيار الأشخاص المناسبين للمرحلة والذين سيساعدون على تحقيق برامج ومبادرات ومستهدفات الرؤية.

تم التعامل مع ثقافة الشعب، للوصول إلى مرحلة التقبل، كما تم وضع منهجيات متتالية واستخدام أنواع مختلفة من الإدارة وكان الهدف هو تحقيق التغيير بأفضل صورة.

في تصورنا نجحت المملكة في عملية التغيير حيث تحولت من دولة نفطية إلى دولة لديها اقتصاد قوي مرقم، وأبدت قوة وقدرة على التعامل مع التغييرات المفاجئة والكارثية. وقد انطلق هذا التغيير من مدينة الرياض ليمتد إلى باقي مدن المملكة باستراتيجيات مختلفة وفق مميزات وطبيعة كل مدينة، مع فريق بقيادة قادرة على إحداث التغيير وفق رؤية 2030 وبما يحقق المستهدفات المحددة فيها.

اصبح التحول الذي حدث في المملكة العربية السعودية، وما صاحبه من إدارة متمكنة للتغيير مثال يدرس.



جميع الحقوق محفوظة لمكتب نبض التخطيط للاستشارات الإدارية - 2024

الرياض - حي التعاون

طريق عثمان بن عفان - 7444

[www.pulse-planning.com](http://www.pulse-planning.com)

[Info@pulse-planning.com](mailto:Info@pulse-planning.com)

الجهات الداعمة



## اشهر الشركات التي واجهت تحديات في التغيير والابتكار

	فشلت في مواكبة عصر الإنترنت ورفضت شراء نتفليكس	بلوك باستر (Blockbuster):
	تجاهلت الكاميرات الرقمية وانتهت بإعلان إفلاسها	كوداك (Eastman Kodak):
	لم تستطع مواكبة التكنولوجيا الرقمية	بولارويد (Polaroid):
	فشلت في المنافسة مع هواتف الآيفون وشهدت تراجعًا في عدد المستخدمين	بلاكبيرري (Blackberry):
	لم تتمكن من مواكبة الهواتف الذكية بسرعة كافية	موتورولا (Motorola):
	اختارت برنامج التشغيل ويندوز فون وفقدت مكانتها في قطاع الهواتف المحمولة	نوكيا (Nokia):
	واجهت تحديات خلال العقد الماضي، لكن تحسنت أوضاعها في السنوات الأخيرة	مايكروسوفت (Microsoft):
	فلم تقم بتطوير وجودها على الإنترنت بشكل قوي، واصطدموا بالسلوك المتغير للمستهلك، والذي صار يعول على الشراء إلكترونيًا بدلًا من الذهاب التقليدي للمتاجر، فتأخرت عن دمج التكنولوجيا في بيعها، فسبقتها شركة أمازون ونظيراتها في السوق.	تويز ار أس

## شركات كبرى كادت أن تفشل بسبب سوء إدارة التغيير أو الظروف الاقتصادية المتقلبة، لكنها تمكنت من التعافى بفضل التعديلات الاستراتيجية.

في أواخر التسعينيات، كانت أبل على وشك الإفلاس بسبب قلة الابتكار وسوء الإدارة. وقد كانت عودة ستيف جوبز إلى الشركة في عام 1997، وقيامه بتبني استراتيجيات جديدة وإطلاق منتجات مبتكرة مثل iMac و iPod، ساعدت الشركة على التعافى والازدهار.

أبل  
(Apple)

في البداية، كانت نتفليكس تعتمد على تأجير أقراص DVD عبر البريد، لكن إدراكها للتحويل نحو البث عبر الإنترنت في وقت مبكر كان خطوة حاسمة. رغم التحديات الأولية، نجحت في التحول إلى نموذج الأعمال الجديد وأصبحت واحدة من أكبر خدمات البث في العالم.

نتفليكس  
(Netflix)

في منتصف العقد الأول من الألفية، واجهت إيباي صعوبات بسبب المنافسة الشديدة من مواقع البيع بالتجزئة الأخرى وسوء الإدارة. وقد أحدثت تغييرات استراتيجية، بما في ذلك التركيز على تحسين تجربة المستخدم والابتكار، مما ساعدها على العودة إلى النجاح.

إيباي  
(eBay)

في التسعينيات، كانت مارفل تواجه الإفلاس بسبب سوء الإدارة والديون. بعد إعادة الهيكلة وبدء إنتاج أفلام ناجحة تعتمد على شخصياتها الشهيرة، تمكنت من التعافى والازدهار، مما أدى إلى إنشاء مارفل ستوديو ونجاح سلسلة أفلام مارفل.

مارفل  
(Marvel)

في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، كانت ليجو تواجه مشاكل مالية كبيرة بسبب التنوع المفرط وسوء الإدارة. إعادة التركيز على منتجاتها الأساسية والإبداع في تصميم الألعاب أدى إلى تعافى الشركة وعودتها إلى النجاح.

ليجو  
(LEGO)

جنرال موتورز أعلنت إفلاسها في عام 2009 بسبب الأزمة المالية وسوء الإدارة. وقد ساعدت إعادة الهيكلة الحكومية، والتقليل من الديون، والتركيز على الابتكار في السيارات الكهربائية والتكنولوجيا، الشركة على العودة إلى مسار النمو.

جنرال موتورز  
(General Motors)