

# إدارة التغيير كمدخل للتميز والإبداع

إعداد الدكتور/ محمد بن يوسف العطيّات  
كبير مدربي التدريب والتنمية  
بالخطوط الجوية العربية السعودية

ورشة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس  
والذي تنظمه الجمعية السعودية للإدارة  
خلال الفترة من ٢٦-٢٨-٢-٢٠٠٧م  
 بالرياض

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة :

قال تعالى: ١- (ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم...)

٢- إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم..)

لقناعة المدرب بأهمية موضوع التغيير، ولقلة الكتابة فيه، ولأن ممارسة إدارة التغيير الفعال في المؤسسات أصبحت الطريق الوحيد للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

لذا اختار موضوع هذه الورشة لبيان أهمية ذلك، وممارسته عمليا كمدخل للتميز والإبداع في مؤسساتنا العربية.

وهدف هذه الورشة ببساطة هو أن تصل إلى استنتاجك الشخصي عن هذه المعرفة، دور الفعالية الشخصية في تحقيق ذلك والتصرف بعدها على ضوء قناعاتك الشخصية.

## ماذا تحتاج عملية التغيير

تحتاج إلى أصحاب عقول راجحة، يتميزون بهمة عالية لا يقبلون الواقع المتردي، ولا يركنون إلى الحال المتخلف.

وإنما نفوسهم عالية وهممهم قوية، وهم في حركة مستمرة لا تكل، لسان حالهم أبانه الدكتور يوسف القرضاوي في قصيدته:

وفي الخمول وفي الجمود

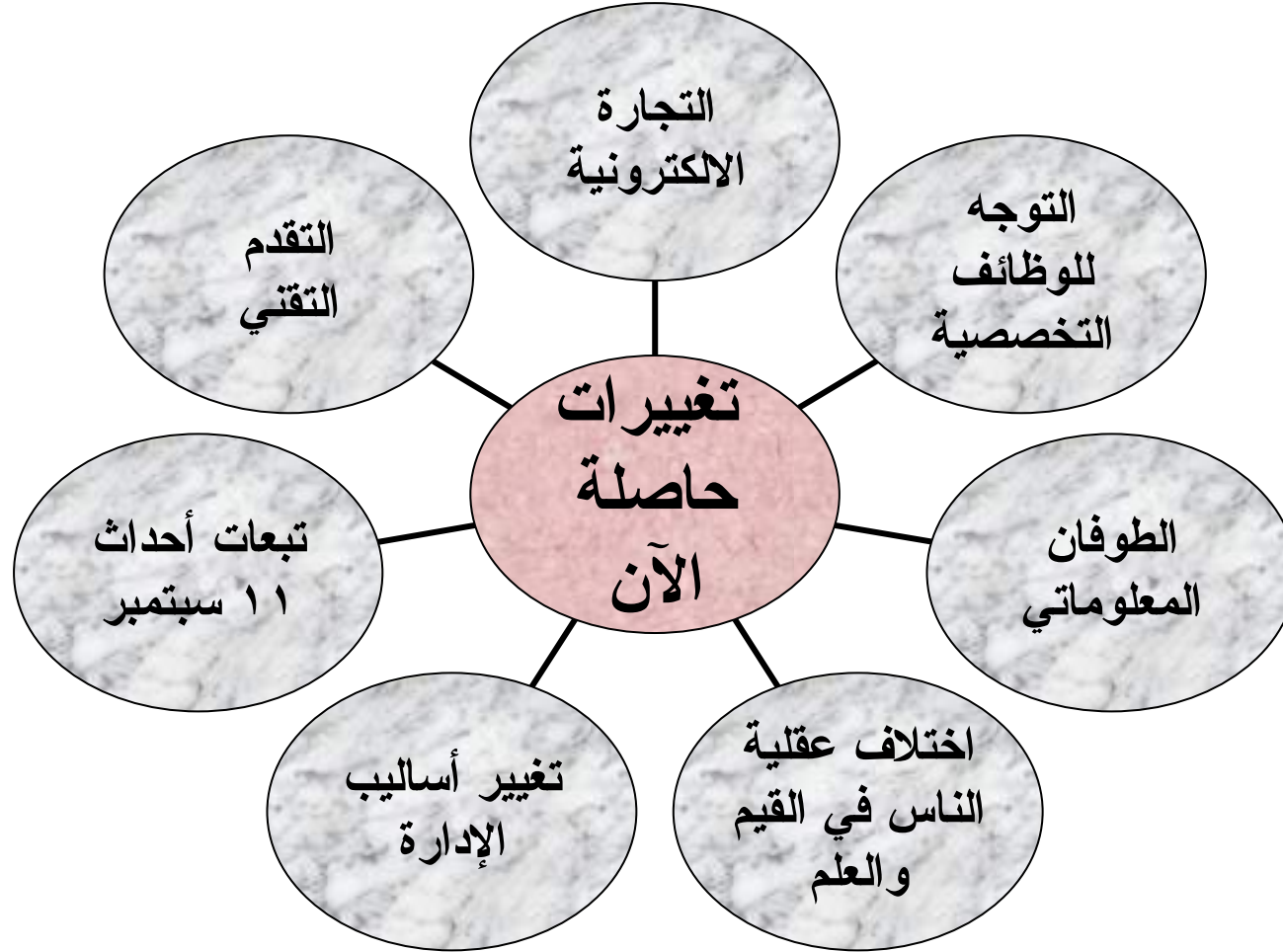
قالوا السعادة في السكون

لا السكون ولا الهمود

قلت الحياة هي التحرك

لا التحجر والجمود

وهي التفاعل والتطور



## مفهوم التغيير

أ- في القرآن:

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بَقِيَ

حَتَّى يَغْيِرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ...﴾

الانفال آية ٥٣

## مفهوم التغيير

ب - في الإدارة:

تحرك حيوي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات  
المادية والفكرية يحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر،  
وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

دكتور سعيد عامر

## مفهوم التغيير

ج - عند المدرب:

عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع مستقبلي منشود خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق حديثة لتحقيق أهداف أفضل تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة .

وبشكل عام يمكن تعريف التغيير بأنه:

جهد واعي لتغيير وضع ما من خلال مجموعة

من الأعمال المنسقة بعد تحليل شامل للوضع

المراد الوصول إليه

## مفهوم إدارة التغيير:

هي استعداد مسبق مدعوم من الإدارة العليا، بمشاركة الأفراد منذ البداية. لإحداث تغيير محدد من خلال توفير مهارات معرفية وفنية وسلوكية، وأدوات عصرية. للتحويل من واقع حالي، إلى واقع مستقبلي أفضل، بأقل سلبيات على الأفراد أو المؤسسة أو المجتمع.

# المؤشرات التي تدعو الناس للتغيير

- ١ - •
- ٢ - •
- ٣ - •
- ٤ - •
- ٥ - •
- ٦ - •

## إدارة المعاناة:

- ١ - إن التغيير عملية مخيفة يقاومها البشر.
- ٢ - غالبا ما يعاني الناس من أوضاع مؤلمة تدفعهم إلى التفكير في تغيير هذه الأوضاع.
- ٣ - إن درجة مقاومة البشر للتغيير تنهار عندما تصبح درجة المعاناة من الوضع الراهن أكبر من حدوث التغيير.

# مستويات التغيير

**Bushnan @ Huczyski**

١- التغيير على مستوى القشور

**Fine Tuning Change**

حيث يركز هذا النوع من التغيير على تغيير

سلوك ما أو خطأ ما ظاهري بسيط

## ٢- التغيير على مستوى السطح Change at Surface Level

وهو تغيير يحاول تفعيل الطاقات وترتيب الأولويات عند الفرد أو المجموعة لكنه ما يزال يتحرك في مستوى التأثير على السلوك ولم يتوغل إلى تغيير الإيمان بالفكر وبناء القناعات.

٣ - التغيير الضحل:

## Shallow Change

وهذا التغيير كما يدل عليه اسمه فإنه يغير قليلا من نفسية الشخص أو الموظف ويكون شكل التغيير في بعض أنماط التفكير وتعلم بعض مهارات النظر إلى الأشياء والمحيط .

٤ - التغيير بالتحول:

## Shift change

وهذا النوع من التغيير يكون بتغيير السلطة أو الإدارة في المؤسسة،

كالمدير العام، وقد يكون بتغيير الإستراتيجيات العامة لشخص أو

منظمة، لكنه لم يصل مستوى تغيير القناعات.

٥ - التغيير باختراق العمق الفكري

**Penetrating Change**

وهو وصول التفكير إلى مرحلة الإيمان بالأفكار

والمبادئ بعيدة المدى وليس قريبة المدى مثل

تفكير موظف المبيعات بالربح بعيد المدى من العميل.

٦- التغيير السلوكي العميق

## Deep Change

وفي هذا التغيير يتم تغيير الرؤية والتصورات **Vision**

والفلسفة **Philosophy** ورسالة الإنسان في الحياة

**Mission** وممارسة في حياته الخاصة أو العملية.

٧ - تغيير الثقافة الإجمالية للفرد أو المؤسسة أو المجتمع:

## Culture Change

حيث يتم فيه تغيير المبادئ والقناعات، ومثال ذلك سلوك جميع

صحابه رسول الله بعد إسلامهم، حيث أصبح لا يحكمهم في تعاملهم

مع الناس إلا بمبادئ الإسلام.

# مفاصل التغيير

١ - الأفكار - ٥ - الوقت

٢ - الأشخاص - ٦ - البيئة

٣ - المواد

٤ - القوانين

## لماذا نغير ؟ ؟

\* لملائمة الأهداف والخطط للاحتياجات

\* لإزالة الخلل في النظم

\* للتعامل مع المنافسة بأساليب أفضل

\* للأخذ بوسائل التكنولوجيا الحديثة

\* للتعاطف مع المطالب

\* للاستفادة من التجارب

# ماذا نغير؟

\* الاستراتيجيات والرؤى والأهداف

\* الوسائل والأدوات المستخدمة

\* الأشخاص (القادة، المشرفون، العاملون)

# لتغيير الاستراتيجيات والرؤى والأهداف نعيد النظر في:

\* الخطط ( الطويلة، المتوسطة، القصيرة )

\* الإجراءات المستخدمة ( القوانين والأنظمة )

# لتغيير الوسائل نعيد النظر في:

\* التنظيم الإداري

\* أساليب العمل

\* مجموعات العمل

\* المعدات والأدوات

## لتغيير الأفراد نعيد النظر في:

\* نظم الاختيار والتعيين

\* طرق وأساليب تكليف الأعمال.

\* الفوائد والمكافآت وأساليب تقديمها.

## التغيير في العمل:

هو اعتماد أسلوب جديد ومناسب لتحقيق أهداف التنظيم سواء فنيا أو سلوكيا وهذا يتطلب :

\* شمولية التفكير

\* التخطيط والمتابعة

\* المرونة في الأداء

\* الدعم

تجاربك مع التغيير ( + , - )

---

---

---

---

---

## أسباب نجاح تجربة تغيير إيجابية:

- ١- وضوح هدف التغيير
- ٢- دعم الإدارة العليا المتواصل
- ٣- مشاركة المعنيين من البداية
- ٤- فريق كفؤ يقوم بالتغيير
- ٥- توفير الأدوات والمعدات العصرية
- ٦- وجود البيئة المناسبة
- ٧- المتابعة المستمرة والتقييم

## أسباب فشل تجربة تغيير سلبية:

١ - عدم وضوح الهدف

٢ - عدم مشاركة العاملين من البداية

٣ - فريق غير كفؤ يقوم على التغيير

٤ - عدم توفير الأدوات المناسبة

٥ - دعم محدود من الإدارة العليا

٦ - بيئة عمل غير مناسبة

٧ - ضعف المتابعة والتقييم

# الأساليب القيادية لمجاراتة التغيير والإبداع فيه

- ١- بناء رؤية واضحة وتوجه مستقبلي لما يراد الوصول إليه.
- ٢- التعامل مع قيم ومبادئ واضحة.
- ٣- تحديد أنماط السلوك المستقبلي المرغوب.
- ٤- التدريب والتطوير ومكافأة المتميزين.

## الأساليب القيادية لمجاراتة التغيير والإبداع فيه

- ٥- رعاية وتطوير الأفراد الناجحين.
- ٦- دعم ومشاركة في العمل الجماعي.
- ٧- تعزيز الثقة والاحترام للجميع.

## في دراسة J.Cozies & B. Bsner

قاما بها على ٥٠٠ مدير، وتوصلا إلى خمس ممارسات قيادية أساسية، وعشرة فرعية يمكن تعلمها للوصول إلى القدرة على مجارة التغيير والتميز والإبداع في الأداء حتى من قبل الأفراد العاديين وهذه الممارسات هي:

## ١- تحدي العمليات من خلال :

أ- إيجاد فرص لتغيير الوضع الحالي إيجابيا.

ب- قبول مبدأ المخاطرة والاستفادة من الأخطاء.

## ٢- النظرة المستقبلية المشتركة

أ - تصور مشاهد مثالية مستقبلية

ب- جمع العاملين على أهداف مشتركة

### ٣- الإيمان بمبدأ تمكين العاملين

أ- مشاركة الآخرين في السلطة والمعلومات

ب- التشجيع والمشاركة في العمل الجماعي

### ٤- صياغة التوجه من خلال:

أ- المبادئ الواضحة والقيادة بالمثال العملي

ب- التخطيط لابتكارات صغيرة وكبيرة

## ٥- تشجيع القلب

أ - الاعتراف بالمشاركات والإنجازات والاحتفال بها

ب- الربط بين الإنجازات والمكافآت

## مهارات القائد لإحداث التغيير:

- ١ - الحساسية بما حوله Sensitivity
- ٢ - الرؤية الواسعة الصائبة Vision
- ٣ - الروح الإبداعية Creativity
- ٤ - التركيز على الاتجاه Focus
- ٥ - التنوع Versatility
- ٦ - الصبر والمثابرة Patience

## مراحل عملية التغيير:

١- تشخيص

٢- تحليل

٣- تخطيط

٤- تنفيذ

٥- تقييم

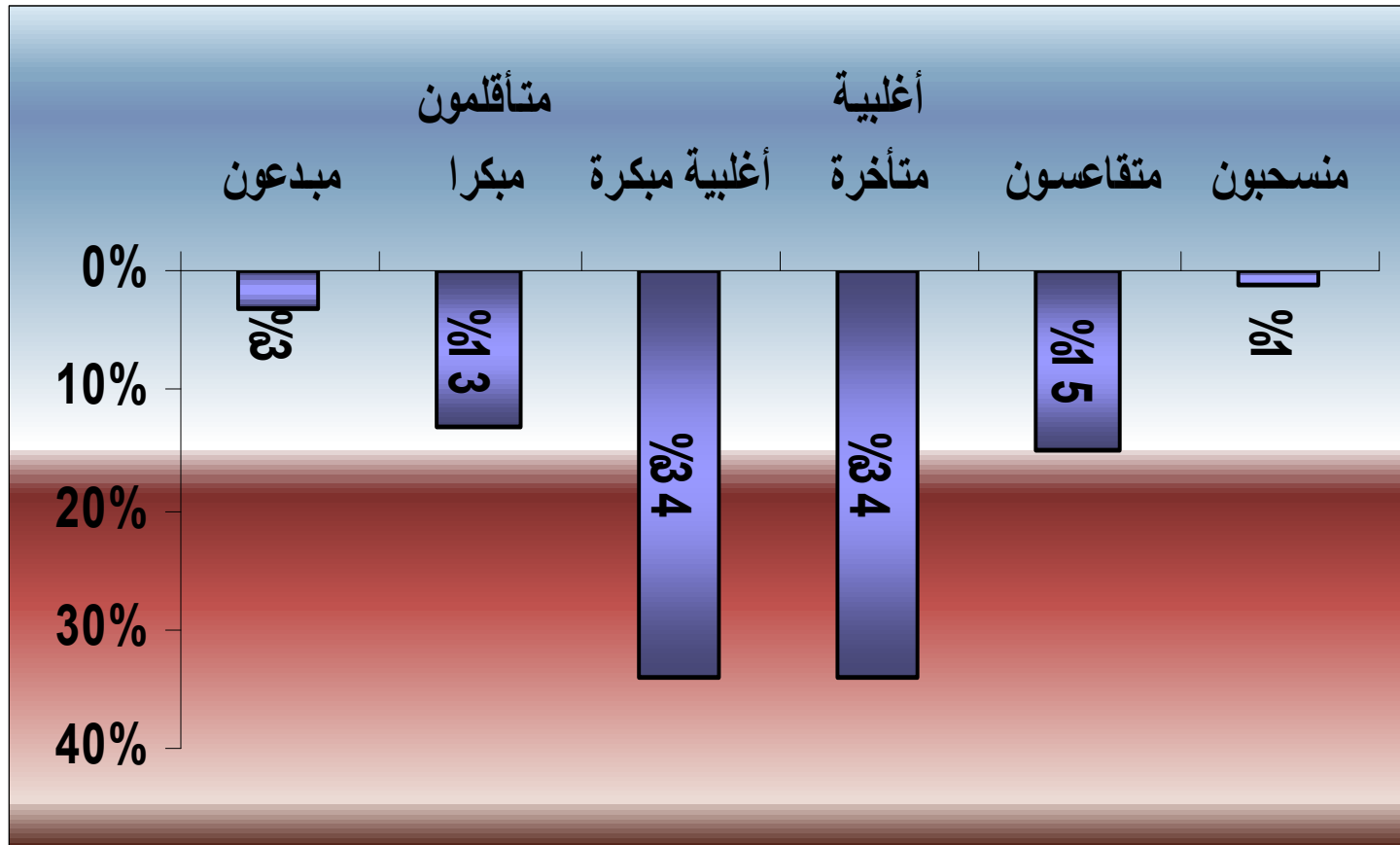
## التخطيط للتغيير:

- ١ - تحديد الأهداف
- ٢ - تحديد مجال النشاط
- ٣ - تحديد القوى الدافعة
- ٤ - تحديد القوى المعوقة

## تحليل دوافع معارضي ومؤيدي التغيير:

	مؤيدون	معارضون
أسباب منطقية وموضوعية	أ	ج
أسباب شخصية عاطفية	ب	د

# نسبة التجاوب مع عملية التغيير:



## مصادر مقاومة التغيير:

### مصادر مرتبطة بالشخصية مثل:

أ- العادات

ب- تفضيل استمرار الوضع الراهن

ج- الخوف من المجهول

د- تلبية الاحتياجات

## مصادر مقاومة التغيير:

### مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير:

أ- احترام الأفراد ومهاراتهم

ب - الوقت

ج - الموارد المتوفرة للتأقلم

د - مصداقية القائم على التغيير

# خطوات التغلب على مقاومة التغيير

- ١- تقديم المعلومات الكافية والواضحة
- ٢- بيان أثر التغيير على المتأثرين
- ٣- مناقشة المخاوف والاهتمامات
- ٤- الاتفاق على حلول وموارد للدعم
- ٥- تحديد الواجبات
- ٦- اتخاذ الإجراءات اللازمة
- ٧- المتابعة والتقويم

## وجد أن نتيجة ...

- عدم مشاركة الأفراد في الأمور الخاصة بالتغيير أو مشاركتهم جزئياً تؤدي إلى مقاومة ورفض التغيير.
- مشاركة الأفراد كلياً ومنذ البداية تؤدي إلى قبول ودعم التغيير.

## سبعة أخطاء يقع فيها قادة التغيير:

- ١ - الإحساس الضعيف بضرورة التغيير
- ٢ - عدم وجود فريق كفؤ يقود التغيير
- ٣ - عدم وضوح الرؤيا والمشاركة في وضعها
- ٤ - عدم نقل الرؤيا للمتأثرين بها
- ٥ - عدم إزالة العوائق التي تفترض الرؤيا الجديدة.
- ٦ - التخطيط غير المنظم لإيجاد نجاحات سريعة
- ٧ - عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة

# دور الإدارة في إحداث التغيير:

## الدور الأول: تحديد مشروع التغيير

أ- التحليل والتخطيط للمشروع

ب- الاتصال المستمر

ج- إبراز الفوائد

# دور الإدارة في إحداث التغيير:

## الدور الثاني: الاستماع للمقاومة

أ- تفهم المقاومة

ب - التعديل حسب الحاجة

ج - إعطاء مسؤوليات للأفراد

د- إشراك الأفراد ما يمكن

# دور الإدارة في إحداث التغيير:

الدور الثالث: أن تكون مرجع للمتأثرين

أ - التخطيط للنجاحات

ب- تقديم المساعدة والدعم

ج - السماح بارتكاب أخطاء

د - التدريب المستمر

## دور الإدارة في إحداث التغيير:

الدور الرابع: الاعتراف والاحتفال بالنجاحات

أ- بيان المكاسب الموحدة

ب- إبقاء النتائج النهائية تحت النظر

ج- تقديم حوافز مادية ومعنوية

د- موازنة بين الطلبات والدعم

**القيادة المغيرة هي التي تعلن التحدي**

**والتحدي برأي العالم جون براون ثلاثة أنواع:**

**١ - إيجاد الرغبة في المشاركة (تتمية، إثارة)**

**٢ - تجهيز التابعين (بالقدرة، بالمعرفة، إيجاد البيئة)**

**٣ - تمكين التابعين (مسؤوليات، معلومات، تفويض)**

# خصائص الفعالية:

يمكن تقسيم خصائص الفعالية إلى قسمين:

أ- خصائص الفعالية الإدارية وتتضمن :

١- القدرة

٢- الرغبة

٣- المعرفة

## خصائص الفعالية:

ب- خصائص الفعالية الشخصية وتتضمن :

١- المبادرة

٢- الرؤية

٣- الموضوعية

# سلوكيات الإبداع

بعد تحليل بعض العوامل في مجال الإبداع

أمكن اكتشاف بعض عوامل القدرة الإبداعية

والتي يمكن إجمالها في ما يلي :

## عوامل القدرة الإبداعية

- ١- عوامل الطلاقة
- ٢- عوامل المرونة
- ٣- الحساسية بما حوله من أمور و مشكلات.
- ٤- الأصالة
- ٥- الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواجهة ذلك.
- ٦- تكوين الترابط واكتشاف العلاقات بين الأمور

# ١ - عوامل الطلاقة

ويمكن تحديد ٣ ثلاث أنواع من الطلاقة :

١- الطلاقة الفكرية.

٢- الطلاقة التعبيرية.

٣- الطلاقة الارتباطية : توليد وخدمة كلمات ومعاني للتعبير

عن علاقة ما .

## ٢- عوامل المرونة :

ويقصد بها تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، بمعنى التحول

بسهولة بالمعلومات من اتجاه لأخر ( أي تغيير الحالة العقلية

لتناسب مع الموقف الإبداعي) وتقسم إلى :

## ا) المرونة التكتيكية :

وهي قدرة الفرد على انتاج معلومات تساعد على حل المشكلة من خلال الإكمال والبناء على معلومات وتفسيرات في اتجاه جديد لحل الموقف أو الحالة.

## ب) المرونة التلقائية :

وهي قدرة الفرد على اعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

## ٣- الحساسية بما حوله من أمور و مشكلات .

فالشخص المبدع يرتب الأشياء التي لا يلحظها غيره

ويدرك عدم التوازن في المواقف وهو يؤمن أنه لا يوجد

حل إلا إذا وجدت مشكلة .

## ٤ - الأصالة :

وهي قدرة الفرد على ابتكار أشياء وأفكار لم يسبقه

إليها أحد من قبل وتعتمد على قيمة الفكرة مع اختلافها

عما يفعله الآخرون.

## ٥- الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواجهة ذلك.

وهي التركيز المتواصل على أمر ما في مجال الاهتمام  
والمثابرة على ذلك لاكتشاف سبل هادفة مع الاحتفاظ  
بالطاقة البدنية والنفسية للاستمرار في العمل.

## ٦- تكوين الترابط واكتشاف العلاقات :

وهي القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها.

ويمكن القول أنها القدرة على إدراك العلاقات بين

الأثر والسبب واستنتاج أو توليف علاقات جديدة.

## كيف تنمي الإمكانيات الإبداعية؟

- ١- التفتح الذهني ( من خلال المطالعة والاحتكاك بالآخرين)
- ٢- حب الإنجاز
- ٣- القدرة على التخيل والتحليل
- ٤- القدرة على التمييز بين الأشياء.
- ٥- المخاطرة المحسوبة

## سمات المبدعين :

- ١- الاستقلالية
- ٢- النزعة للتحرر من القديم
- ٣- لديهم مبادئ أخلاقية (أصحاب مبادئ)
- ٤- الشجاعة الأدبية
- ٥- الحساسية بما حوله
- ٦- التعامل مع الأمور الصعبة والمعقدة

## صفات الناتج الإبداعي :

- ١- يتميز بالأصالة وعدم التكرار
- ٢- مفيدا للأفراد والجماعات
- ٣- يتضمن قدرا من المخاطرة والجهد والتكلفة
- ٤- يحتاج وقت طويل لظهوره
- ٥- غالبا ما يلقي معارضة أو عدم قبول

## سمات المؤسسة العصرية :

- ١ - تلبي احتياجات المستفيدين بما يتماشى مع العصر.
- ٢ - تعيش نبض البيئة والسوق الذي تخدمه باستمرار.
- ٣ - اهتمام بالبحث والتطوير والتدريب المستمر.
- ٤ - شعارها الكفاءة والإبداع المستمر.
- ٥ - الحيوية والتغيير الإيجابي المستمر.

## التغيير من أجل البقاء:

- ١ - باعتبار التغيير وإدارته قضية مستقبل
  - ٢ - بإعداد قيادات تدير هذا التغيير بفعالية
  - ٣ - بإحداث تغييرات جوهرية وليس مظهرية
  - ٤ - باستخدام وسائل ومعدات عصرية.
- ولا يتم ذلك إلا بجو من الحرية والمشاركة الجماعية.