

# ادارة

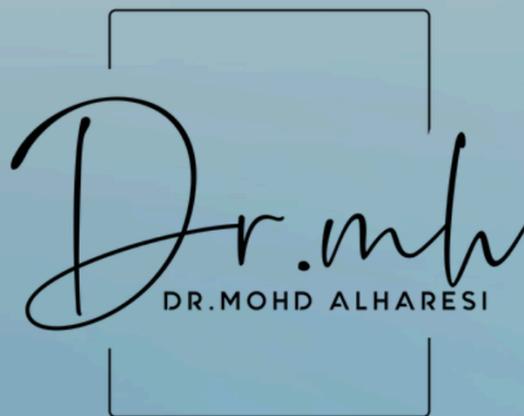
# التغيير التنظيمي

فن قيادة التحول والازدهار في بيئة متغيرة



# د.محمد الحريصي

مستشار مال وأعمال معتمد



[www.DrMohd-ALHaresi.Com](http://www.DrMohd-ALHaresi.Com)

## المقدمة :

في عالم اليوم الذي يتسم بالسرعة الفائقة، والابتكار المتواصل، والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية غير المتوقعة، لم يعد التغيير مجرد خيار، بل أصبح حتمية ضرورية. المؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع هذه التحولات محكوم عليها بالركود أو الزوال. هنا تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management - OCM)، والتي تُعدّ من أهم الكفاءات القيادية والإدارية في القرن الحادي والعشرين

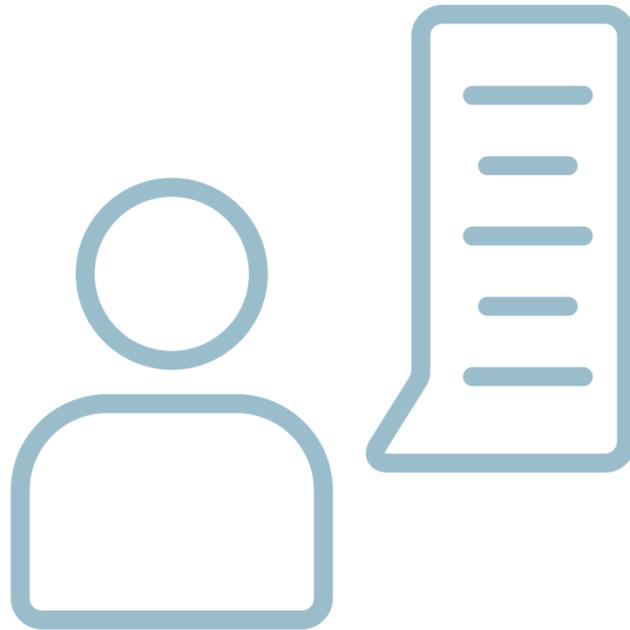
إدارة التغيير ليست مجرد عملية فنية أو إدارية؛ إنها فن التعامل مع الجانب البشري للتغيير، فهم المقاومة، وبناء القدرة على التكيف، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار. إنها الجسر الذي يربط بين الرؤى الطموحة والواقع الملموس، ويضمن أن تتحول المبادرات الاستراتيجية إلى نجاحات مستدامة

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم دليل شامل ومتكامل حول إدارة التغيير التنظيمي. سنستكشف من خلال عشرة فصول المبادئ الأساسية، النماذج الرائدة، الأدوات الفعالة، والتوجهات المستقبلية التي تُمكنك من فهم هذا المجال الحيوي وإتقان أدواته، لتقود التحول في مؤسستك بفاعلية ونجاح



## المحتويات : رحلة في قلب التغيير

الفصل الأول: فهم التغيير التنظيمي: لماذا هو ضروري؟  
الفصل الثاني: سيكولوجية التغيير: فهم المقاومة البشرية  
الفصل الثالث: نماذج إدارة التغيير: أطر للتحويل  
الفصل الرابع: قيادة التغيير: دور القائد الاستراتيجي  
الفصل الخامس: استراتيجيات الاتصال في إدارة التغيير  
الفصل السادس: إشراك الموظفين وتمكينهم خلال التغيير  
الفصل السابع: قياس نجاح التغيير والتعزيز المستمر  
الفصل الثامن: تحديات إدارة التغيير وكيفية التغلب عليها  
الفصل التاسع: دور التكنولوجيا في إدارة التغيير  
الفصل العاشر: مستقبل إدارة التغيير: التوجهات والآفاق



## الفصل الأول : فهم التغيير التنظيمي : لماذا هو ضروري؟

1. مفهوم التغيير التنظيمي: هو التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب, يشمل تعديلات في الهيكل التنظيمي, الثقافة, العمليات, التكنولوجيا, أو الاستراتيجية, بهدف تحسين الأداء أو تحقيق أهداف جديدة

### 2. أنواع التغيير التنظيمي:

- التغيير التطويري: تحسينات تدريجية ومستمرة.
- التغيير الانتقالي: تحول من حالة معروفة إلى حالة معروفة أخرى (مثل إعادة الهيكلة).
- التغيير التحويلي: تغيير جذري وعميق في جوهر المنظمة (مثل التحول الرقمي)

### 3. المحركات الدافعة للتغيير:

- البيئة الخارجية: التكنولوجيا, المنافسة, القوانين, الاقتصاد, التغييرات الاجتماعية.
- البيئة الداخلية: تحديات الأداء, الابتكار, النمو, الرغبة في تحسين الكفاءة

4. لماذا تفشل مبادرات التغيير؟ ضعف القيادة, مقاومة الموظفين, نقص التواصل, عدم كفاية الموارد, غياب خطة واضحة

5. أهمية إدارة التغيير: زيادة فرص نجاح المبادرات, تقليل مقاومة الموظفين, تحقيق فوائد التغيير, الحفاظ على استمرارية الأعمال.





## الفصل الثاني : سيكولوجية التغيير وفهم المقاومة البشرية

1. لماذا يُقاوم الناس التغيير؟

الخوف من المجهول, فقدان السيطرة, عدم الثقة, نقص المعلومات, المصالح الشخصية المهددة, العادات الراسخة, تجارب سابقة سيئة

2. منحنى التغيير (Change Curve - Kübler-Ross Model):

نموذج يصف المراحل العاطفية التي يمر بها الأفراد عند مواجهة التغيير (الصدمة, الإنكار, الإحباط, الاكتئاب, التجريب, القرار, الاندماج)

3. أنواع المقاومة:

- المقاومة السلبية: صمت, عدم تعاون, انخفاض الأداء.
- المقاومة الإيجابية: طرح الأسئلة, التعبير عن المخاوف (يمكن أن تكون بناءة إذا تم التعامل معها بشكل صحيح)
- 

4. دور القائد في فهم المقاومة:

الاستماع بفاعلية, التعاطف, تقديم الدعم, وتوضيح الفوائد.



## الفصل الثالث : نماذج إدارة التغيير: أطر للتحويل

### 1. نموذج كوتر للتغيير (Kotter's 8-Step Change Model):

- خلق شعور بالإلحاح.
- بناء ائتلاف توجيهي قوي.
- تطوير رؤية استراتيجية.
- توصيل الرؤية.
- تمكين الموظفين.
- تحقيق مكاسب سريعة.
- ترسيخ المكاسب والتغيير المستمر.
- ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة

### 2. نموذج كيرت لوين للتغيير (Lewin's Change Model):

- فك التجميد (Unfreezing): إعداد المنظمة للتغيير.
- التغيير (Changing): تنفيذ التغيير الفعلي.
- إعادة التجميد (Refreezing): ترسيخ التغيير ليصبح جزءًا من الثقافة

### 3. نموذج ADKAR من Prosci: يركز على الجانب الفردي للتغيير:

- الوعي (Awareness): بالحاجة إلى التغيير.
- الرغبة (Desire): للمشاركة ودعم التغيير.
- المعرفة (Knowledge): كيف تتغير.
- القدرة (Ability): لتنفيذ المهارات والسلوكيات الجديدة.
- التعزيز (Reinforcement): للحفاظ على التغيير

### 4. اختيار النموذج المناسب: يعتمد على طبيعة التغيير، ثقافة المنظمة، والموارد المتاحة



## الفصل الرابع : قيادة التغيير: دور القائد الاستراتيجي

1.القائد كراعي للتغيير (Change Sponsor):  
الإدارة العليا يجب أن تكون ملتزمة بالتغيير وتُظهره بوضوح

2.دور القائد في توجيه عملية التغيير:

- تحديد رؤية واضحة للتغيير.
- بناء الثقة والمصداقية.
- التواصل الفعال والمستمر.
- تمكين الفرق وتفويض السلطة.
- التعامل مع مقاومة التغيير.
- الاحتفال بالنجاحات الصغيرة
- 

3.مهارات القائد في إدارة التغيير:

الاستماع, التعاطف, الإقناع, حل المشكلات, اتخاذ القرارات تحت الضغط,  
التحفيز

4.بناء فريق قيادة التغيير:

تحديد الأفراد الرئيسيين الذين سيتولون قيادة جوانب مختلفة من التغيير





## الفصل الخامس : استراتيجيات الاتصال في إدارة التغيير

1. أهمية الاتصال في التغيير:  
التواصل الفعال يُقلل من الشائعات, يبني الثقة, ويُعزز القبول للتغيير

2. خطة الاتصال للتغيير:

- ماذا نُوصل؟ (رؤية التغيير, الأهداف, الفوائد, المخاطر, التوقعات).
- لمن نُوصل؟ (أصحاب المصلحة المختلفين: الموظفون, الإدارة, العملاء).
- كيف نُوصل؟ (قنوات الاتصال المتنوعة: اجتماعات, بريد إلكتروني, نشرات داخلية, وسائل التواصل).
- متى نُوصل؟ (التواصل المستمر وفي التوقيت المناسب)

3. خصائص الاتصال الفعال في التغيير:  
الوضوح, الصدق, التكرار, الاتساق, ثنائي الاتجاه (الاستماع وردود الفعل)

4. التعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة:  
التصدي لها بسرعة وتقديم معلومات دقيقة





## الفصل السادس : إشراك الموظفين وتمكينهم خلال التغيير

1. أهمية مشاركة الموظفين:  
تزيد من التزامهم, تقلل من المقاومة, وتُحقق نتائج أفضل

2. طرق إشراك الموظفين:  
○ فرق العمل: إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغيير.  
○ ورش العمل التفاعلية: لتبادل الأفكار والمخاوف.  
○ صناديق الاقتراحات وآليات ردود الفعل.  
○ الاستماع الفعال لمخاوفهم وأفكارهم

3. تمكين الموظفين:  
○ تزويدهم بالتدريب والمهارات اللازمة.  
○ تفويض السلطة والمسؤولية.  
○ توفير الموارد والدعم.  
○ بناء الثقة في قدراتهم

4. دور إدارة الموارد البشرية (HR):  
في تصميم برامج التدريب, الدعم النفسي, وإدارة الأداء خلال التغيير





## الفصل السابع : قياس نجاح التغيير والتعزيز المستمر

1. تحديد مؤشرات نجاح التغيير:

- مؤشرات الأداء ( KPIs ) مثل: نسبة الموظفين الذين يتبنون التغيير، معدل رضا الموظفين، تحقيق الأهداف المحددة).
- قياس الأثر: تقييم مدى مساهمة التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2. مراقبة التقدم: الاجتماعات الدورية، التقارير المرئية، لوحات المعلومات

3. الاحتفال بالنجاحات الصغيرة والكبيرة:

يُعزز الروح المعنوية، ويُظهر قيمة التغيير، ويُحفز على الاستمرار

4. تعزيز التغيير وترسيخه:

- دمج التغيير في الأنظمة والعمليات اليومية.
- تحديث السياسات والإجراءات.
- تعديل هياكل المكافآت والتقدير.
- ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية
- 

5. التعلم من الدروس المستفادة: توثيق التجارب، تحليل الأخطاء، وتطبيق الدروس في مبادرات التغيير المستقبلية



## الفصل الثامن : تحديات إدارة التغيير وكيفية التغلب عليها

1.التحدي: مقاومة التغيير الشديدة:

- الحل: فهم الأسباب, التواصل الشفاف, الإشراف المبكر, توفير التدريب, تقديم الحوافز

2.التحدي: نقص دعم القيادة العليا:

- الحل: بناء قضية عمل قوية للتغيير, إظهار العائد على الاستثمار, إشراك القادة في كل مرحلة

3.التحدي: ضعف التواصل:

- الحل: تطوير خطة اتصال شاملة, استخدام قنوات متعددة, التواصل المستمر, الاستماع لردود الفعل

4.التحدي: عدم كفاية الموارد:

- الحل: تقدير دقيق للموارد المطلوبة, إعطاء الأولوية, تأمين الدعم المالي والبشري

5.التحدي: الغموض وعدم الوضوح:

- الحل: توضيح رؤية التغيير وأهدافه, تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

6.التحدي: تكرار الأخطاء السابقة:

- الحل: نظام فعال لتوثيق الدروس المستفادة, والتعلم من التجارب السابقة



## الفصل التاسع : دور التكنولوجيا في إدارة التغيير

1.التحول الرقمي كقوة دافعة للتغيير: كيف تُحدث التكنولوجيا ثورة في العمليات, النماذج التجارية, وتتطلب تغييرًا تنظيميًا مستمرًا

2.أدوات إدارة التغيير الرقمية:

- منصات التعاون والتواصل: (Microsoft Teams, Slack) لتعزيز التواصل أثناء التغيير.
- أنظمة إدارة المشاريع: لتتبع مبادرات التغيير.
- أدوات المسح والاستبيانات: لجمع ردود الفعل من الموظفين.
- منصات التعلم الإلكتروني: لتوفير التدريب على المهارات الجديدة

3.البيانات والتحليلات لدعم التغيير:

استخدام البيانات لقياس تأثير التغيير, وتحديد المقاومة, والتنبؤ بالنتائج

4.التحديات التقنية في إدارة التغيير:

مقاومة تبني التكنولوجيا الجديدة, الحاجة إلى تدريب الموظفين, أمن البيانات





## الفصل العاشر : مستقبل إدارة التغيير: التوجهات والآفاق

1. التغيير المستمر كنمط حياة (Change Agility):  
لم يعد التغيير حدثًا، بل أصبح حالة مستمرة تتطلب المرونة والقدرة على التكيف الدائم

2. القيادة الرشيقة (Agile Leadership):  
القادة بحاجة إلى أن يكونوا أكثر مرونة، قدرة على التجريب، والتعلم السريع

3. التركيز على التجربة البشرية (Human-Centric Change):  
فهم أعمق لاحتياجات الموظفين وعواطفهم خلال عملية التغيير

4. دمج إدارة التغيير مع إدارة المشاريع والاستراتيجية:  
التعامل مع التغيير كجزء لا يتجزأ من أي مبادرة استراتيجية أو مشروع

5. أخلاقيات التغيير والمسؤولية الاجتماعية:  
ضمان أن يكون التغيير مسؤولًا اجتماعيًا ويأخذ في الاعتبار تأثيره على جميع أصحاب المصلحة

6. أهمية الذكاء العاطفي:  
للقيادة في فهم وإدارة المشاعر الناتجة عن التغيير





## الخاتمة : القيادة الفعالة للتغيير: مفتاح الازدهار المستدام

- إن إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد منهجية تُطبق لمرة واحدة، بل هي كفاءة محورية يجب أن تُدمج في الحمض النووي لأي منظمة تسعى للازدهار في عالم دائم التطور. إنها القدرة على تحويل التحديات إلى فرص، والمقاومة إلى مشاركة، وعدم اليقين إلى مسار واضح للتقدم
- لقد استعرضنا في هذا الكتاب الجوانب المتعددة لإدارة التغيير، من فهم سيكولوجية البشر في مواجهة التحولات، إلى تطبيق النماذج العملية، وقياس الأثر، والاستفادة من التكنولوجيا. تذكر دائمًا: التغيير ليس سهلًا، لكن القيادة الفعالة يمكن أن تُحوّله من مصدر للخوف إلى محفز للابتكار والنمو
- اجعل من قيادة التغيير أولوية قصوى في ممارساتك القيادية. استثمر في تطوير قدراتك وقدرات فريقك في هذا المجال. بهذه الطريقة، لن تضمن فقط نجاح مبادراتك الحالية، بل سَتبني منظمة تتمتع بالمرونة، والقدرة على التكيف، والاستعداد الدائم لاحتضان المستقبل بكل ما يحمله من فرص وتحديات

# THE END

المؤلف : في سطور :

## د.محمد الحريصي

- مستشار ومحاضر مال و أعمال معتمد
- مستثمر ملائكي-مؤسس ورئيس تنفيذي لعدد من الشركات
- دكتوراة في الاقتصاد الدولي من جامعة سي فورد الأمريكية
- ماجستير في الادارة التنفيذية من جامعة سي فورد الأمريكية
- محلل مالي CFA من معهد المحللين الماليين
- مدير مشاريع محترف PMP من معهد ادارة المشاريع PMI
- محلل فني أسواق مالية CFTe من الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين
- بكالوريوس اقتصاد وادارة تخصص محاسبة من جامعة الملك سعود
- المؤسس والرئيس التنفيذي : كاريزميديا للتسويق الرقمي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : وهج التقنية لتقنية المعلومات
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية الدكتور محمد الحريصي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية Forex4Me للتدريب
- مدرب معتمد TOT من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد متميز من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد TOT من وزارة التعليم العالي
- مدرب معتمد في نظرية تريز لحل المشكلات من مركز ديبونو
- مدرب معتمد في القبعات الست للتفكير من مركز ديبونو
- عضو جمعية الاقتصاد السعودية
- عضو جمعية الادارة السعودية
- عضو معهد المحللين الماليين
- عضو معهد ادارة المشاريع
- عضو الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين



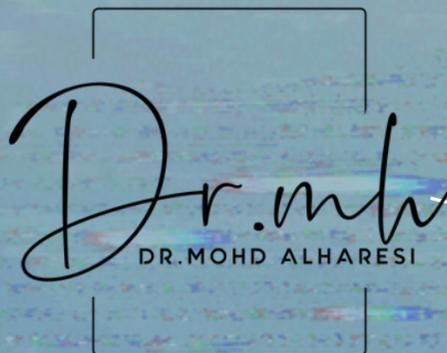
Mohd\_ALHaresi



DrMohdALHaresi



www.DrMohd-ALHaresi.Com



DR. MOHD ALHARES I