اولا : مفهوم التغيير وإدارة التغيير : بعرف التغيير بانه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات, وتطوير عملياتها من خلال احداث تطوير شامل في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة, مع التركيز على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بشكل خاص, ويتم ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في إدارة التغيير الذي بدوره يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (الدهان, ويرى عباس (2003) التغيير على أنه عبارة عن محاولة بعيدة المدى لادخال التطوير والتغيير بطريقة مخطط لها ومعتمد في ذلك على اسلوب تحديد وتشخبعق المشكلات بطريقة يشارك فيها أفراد إدارة الموارد البشرية بصورة جماعية . وعرفه اللوزي (2009) بأنه إحداث تعديلات في سياسات واهداف المنظمة أو في أي عنصر من عناصر التغيير التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما : استحداث اوضاع تنظيمية واساليب إدارية واوجه نشاط جديد أو ملائمة اوضاع التنظيم الجديد لكي يحقق للمنظمة تقدما مسبقا عن غيرها من المنظمات . ويشير حسن (2009) أن مفهوم إدارة التغيير يهدف لتنمية الادارة أو تغييرها نحو الافضل, ولا بد من الاشارة الى اهمية دور المدير في عملية إدارة التغيير, فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير في موقعها المناسب وهو الامل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح . أهداف إدارة التغيير : يشرر العقيلي (2010) إلى أن التغيير هو أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالبا ما يكون الهدف من هذا التغيير هو تطور المنظمة, أو تغيير اضطراري من اجل التكيف مع الظروف التي تحيط بالمنظمة كأوضاع سوق العمل أو القوانين السائدة في العمل. كذلك يشير 2009) pattanayak & Mishra) الى أن الهدف من التغيير يحدث لهدفين مهمين, 1- منح العاملين في المنظمة فرصة اظهار اقصى طاقة يملكونها على المهارات والابداع نحو العمل والانتاج . 2- العمل على رفع القدرة الانتاجية للمنظمة, واورد البلبيسي (2002) أنه هناك مجموعة من الاهداف في عملية التغيير في المنظمة, 1- التوازن بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها, عند أي عملية تغيير والتي بدورها تؤدي الى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والظروف المحيطة بها, 2- تعديل ادراكية العاملين لكي تتماشى مع تلك التغييرات التي تقوم بها المنظمة, مثل الانتقال من العمل الفردي الى العمل الجماعي . 3- انجاح التغيير التقني من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة الى المنظمة واجراء التعديلات اللازمة لها . 4- تقوية العلاقات والترابط بين الافراد العاملين في المنظمة . 5- تبسيط اجراءات العمل وتسويعها من خلال تطوير العمل في المنظمة أهمية إدارة التغيير: ترجع اهمية التغيير لوجود امور عديدة في المنظمة يحتم حدوثها, مثل تسارع اساليب التغيير المختلغة في عصر التكنولوجيا, إذ ما يجب المديرين احداث ذلك التغيير من اجل مواجهة التحديات المعاصرة, Harvey & brown) . يبين كل من 2010) Hill & Jones) أن اهمية التغيير يؤدي الى بالثبات في المنظمة, وهذا التغيير لا بجدث الا بمواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين بشكل متزايد مما يستوجب في هذا الامر التغيير بشكل مستمر في الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي وتكمن اهمية التغيير داخل المنظمة باعتباره أسلوب حياة, لذلك نلاحظ ان الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتا ومستمرا على مرور الوقت هو التغيير, من تهيئة المدير والعامل في المنظمة على قبول عملية التغيير في ظل تلك الظروف المحيطة, ويرى 2010) Paton & McCalman) أن اهمية التغيير تبرز في حالات معينة, فلابد فيها من احداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات هي : 1- حدوث تقلبات بيئية خارجية ويتطلب من المنظمة الاستجابة السريعة, فتبرز اهمية التغيير باعتباره العامل القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة . 2- دخول التكنولوجيا المتقدمة في اجراءات العمل والتي تتطلب أجراء تغييرات متعددة وتدريجية كما يكون الامر في عمليات التدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدامها . 3- الغشل في تحقيق الاهداف المخطط لها والتي يجب أن تنجز في فترة زمنية محددة وخاصة عندما يتعلق الامو بدخول المنافسين في السوق . 4- ظهور التأيير في سلوك الافراد العاملين في المنظمة, فالبدء بإحداث التغيير يعمل على اثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير ايضا. ويرى الباحث ان أهمية التغيير تجري في سبيل الاستمرارية والبقاء, والمنظمة التي لا تستطيع احداث التغيير يكون مصيرها الغشل حتماً, من أجل نجاح عملية التغيير هناك مجموعة من النواحي بجب الاهتمام بها, وأن تتم عملية التغيير بشكل تدريجي لعدم مفاجئة كادر العمل بذلك, وان لا يسود جو من عدم الاكتراث والارتباك داخل المنظمة, فتحقق درجة من الثبات التي تعتبر من اهم الضووريات اللازمة لضمان الحياة في المنظمة. 3- 2-2 اساليب إدارة التغيير : إن عملية تحديد الاساليب الذي تتبناه المنظمة في التغيير تعد من الامور امهمة في انجاح عملية الغفيرر, وهي : 1- اسلوب التغيير الجذري : تلجأ العديد من المنظمات الكبيرة والناجحة الى احداث عملية التغيير الجذري من اجل تحقق المزيد من الربح والبقاء والمنافسة, وأن هذا الاسلوب يمتاز بانه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملا في المنظمة خاصة عند الدخول الى الاسواق الجديدة . 2- اسلوب التغيير التدريجي : ويتم هذا الاسلوب بمشاركة عدد كيير او قليل من الافراد في التغيير بهدف تحسين الانتاجية او خفض النفقات أو تنمية وتطور الموظفين, يتميز هذا الاسلوب

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

بأنه يحدث ضمن فترة زمنية ثابتة وبطيئة فيتم البدء في البرامج المتدرج, وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والاولويات . يصفف (بيتر, وهي : المؤسسة, فاذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المؤسسة كالآلات أو الاجهزة, فأن التغيير يعد في هذا الجانب تغيير ا جزئياً, أما اذا شمل كافة جوانب القطاعات في المؤسسة, فانه يعتبر تغيير شامل, وهناك ايجابيات في التغيير الشامل بالمقارنة مع التغيير الجزئي يتمثل بعدم حدوث خلل أو نوع من عدم الاتزان في المؤسسة عند حدوث ذلك التغيير بعكس التغيير الجزئي لذلك . 2- التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقصد في هذا النوع من التغيير الذي قد يكون فيها التغيير التدريجي والبطيء اكثر نجاحا ورسوخا من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب في تحديد سرعة التغيير ايهما الافضل . 3- التغيير المادي والتغيير المعنوي : ويشمل التغيير في هذا النوع من التغيير المادي وهو التغيير الذي يحدث على مستوى الادوات واجراءات العمل في المؤسسة بعيدا عن العاملين, والتغيير المعنوي فيشمل التغيير في سلوك العامل أو تحفيزه . هما: 1- التغيير المخطط: ويقصد في هذا النوع من التغيير بأنه الاسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخوى من صور تطورها المتوقعة, ويتطلب تضافر جهود العاملين ومواصلة المراقبة للتغيير الذي يحدث, فالتغيير المخطط والمبرمج ليس فقط رد فعل واستجابة لحل مشكلة معينة في العارض البيئي, وانما هو نظرة مستقبلية رصد التغييرات البيئية, وتعمل على احداث تغيير, 2006) . 2007) . 5- 2-2 الاطراف الفاعلة في إدارة التغيير : إن التغيير سواء كان إرادياً ومقصودا في اطار الادارة التنظيمية أم مفووضاً بفعل التأثيرات التي تحيط بالمنظمة, يؤكد الباحثون على أن هؤلاء الفاءلين(افراد ومجموعات) ليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات ولا نفس نمط الحياة. وهما : 1- اطراف تتأثر بالتغيير : تتمثل ضحايا التغيير التنظيمي عموماً من الافراد والمنظمات النين يحضون للتغيير لذا نلاحظ أن تلك الاطراف تتأثر في عملية التغيير التي تحدث في المؤسسة وبشكل واضح. 2- اطراف إدارية وقيادية لعملية التغيير : ما يحدث في المؤسسة من تغيير لا يتم من دون قائد إداري مستعد للقيام به, ويكون المشجع والمبادر على عملية التغيير, لذا تؤكد كافة الاتجاهات الحديثة في الإدارة بشكل عام يكون للقائد الدور الفعال في احداث التغيير, وجاء هذا التأكيد ليبين أن المسؤولين في المنظمة يجب أن لا يكونوا مجرد إداريين, مجالات إدارة التغيير: يتم التغيير, فمنها ما تؤكد على الحاجة الى التغيير في الاستراتيجية والهيكلة والمناخ التنظيمي ونظام المعلومات, واخرى ررركز على الجانب السلوكي للعاملين وضرورة التغيير تماشياء مع التغيير التكنولوجي, في حين ترى بعض الاعمال أن تحسين وتطوير الإداء الفردي والمؤسسي من القوى العاملة والدافعة للتغيير التنظيمي, 2007). إن عملية إدارة التغيير في المنظمة هي عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة, لذا تتأر حتماً باقي اجزاء المنظمة إذا تم احداث تغيير ما في أحد مكوناتها, فيجب مراعاة أي تغيير يحدث وما هو المطلوب اجراءه لتجنب الفشل في التعيير, فالأبحاث تؤكد أن التغيير التنظيمي وضع في اولوية اهتماماتها في المنظمة, بحيث اذا مس احد مجالاتها بالتغيير سيؤثر على باقي مجالاتها الاساسية . يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي تمثل تحدياً كبيراء يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئة تفرض عليها الاستجابة من خلال التغيير بهدف تحقيق التكيف أو السيطرة عليها أو على جزء منها, ويمكن ان يحدث التغيير في كل اجزاء المنظمة(وبصفه عامة فان المجالات الشائعة في التغيير(والتي سيركز عليها(وهي : 1- مجال التغيير في الاستراتيجية : أن التغيير في الاستراتيجية يشير الى الوضع الذي رغب المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا, ويتم ذلك من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التي تعمل بها من اجل التقليل من التهديدات التي تعترضها وتعظيم الفرصة المتاحة, والمنظمات اليوم أدركت أن أداءها سوف يكون ناجحا اذا تم التركيز على تحديد الاتجاهات بشكل واضح على المدى البعيد بالإضافة الى المدى القصير والمتوسط . ويرى الباحث أن كل استراتيجية هي عملية تغيير الا أن كل تغيير ليس بالضرورة أن يكون استراتيجيا لذا أن عملية التغيير تلازم الخيارات الاستراتيجية وتندمج مع كافة انواعها, كما أن دوافع التغيير تنتج سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من تغيير استراتيجي . يعتبر التغيير في الاستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة المحيطة التي تعمل بها المنظمة, ويمكن أن بجدث التغيير في أي جانب من الجوانب الاستراتيجية, وهو التغيير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو تغيير استراتيجياتها العامة من اجل المنافسة أو التغيير في استراتيجياتها التوسعية أو غير ذلك من جوانب التغيير. يؤكد جاري ديسلر (2003) انه عادة ما يبدأ إعادة النظر في استراتيجية المنظمة ورسالتها عندما يبدأ التغيير التنظيمي في المنظمة, وانشطة ومهام العمل, والثقافة التنظيمية. 2- التغيير في الهيكل التنظيمي: يعكس الهيكل التنظيمي توزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة, ويعتبر هذا التغيير من اكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير في المنظمة, اهتماماتها في المنظمة, بحيث اذا مس احد مجالاتها بالتغيير سيؤثر على باقي مجالاتها الاساسية . يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

تمثل تحدياً كبيراء يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئة تفرض عليها الاستجابة من خلال التغيير بهدف تحقيق التكيف أو السيطرة عليها أو على جزء منها, ويمكن ان يحدث التغيير في كل اجزاء المنظمة(وبصفه عامة فان المجالات الشائعة في التغيير(والتي سيركز عليها(وهي : 1- مجال التغيير في الاستراتيجية : أن التغيير في الاستراتيجية يشير الى الوضع الذي رغب المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا, ويتم ذلك من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التي تعمل بها من اجل التقليل من التهديدات التي تعترضها وتعظيم الفرصة المتاحة, والمنظمات اليوم أدركت أن أداءها سوف يكون ناجحا اذا تم التركيز على تحديد الاتجاهات بشكل واضح على المدى البعيد بالإضافة الى المدى القصير والمتوسط . ويرى الباحث أن كل استراتيجية هي عملية تغيير الا أن كل تغيير ليس بالضرورة أن يكون استراتيجيا لذا أن عملية التغيير تلازم الخيارات الاستراتيجية وتندمج مع كافة انواعها, كما أن دوافع التغيير تنتج سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من تغيير استراتيجي . يعتبر التغيير في الاستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة المحيطة التي تعمل بها المنظمة, ويمكن أن بجدث التغيير في أي جانب من الجوانب الاستراتيجية, وهو التغيير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو تغيير استراتيجياتها العامة من اجل المنافسة أو التغيير في استراتيجياتها التوسعية أو غير ذلك من جوانب التغيير. يؤكد جاري ديسلر (2003) انه عادة ما يبدأ إعادة النظر في استراتيجية المنظمة ورسالتها عندما يبدأ التغيير التنظيمي في المنظمة, وانشطة ومهام العمل, والثقافة التنظيمية. 2- التغيير في الهيكل التنظيمي: يعكس الهيكل التنظيمي توزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة, ويعتبر هذا التغيير من اكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير في المنظمة, التي يكون فيها معظم التغييرات في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي ونظام العلاقات الوظيفية فيها. يؤدي التغيير عموماً في الهيكلة الى التغيير في التنظيم ككل حتى إذ كانت بدايته تمس الهيئات, ونلاحظ من خلال هذا الفعل التأيير المباشو على العلاقات بين العاملين في المنظمة, تغيير في العمل. 3- التغيير في التقنيات المستعملة : بسبب التقدم السويع لتففيير التكنولوجي في التقنيات المستعملة وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فان التغييرات التكنولوجي اصبحت حاجة ملحة ونات اهمية كيبرة في الاوانة الاخيرة, مما يرى الكثير من الباحيين على اعتبار التكنولوجية المتطورة واساليب الانتاج الحديثة هي السبب الرئيسي نحو التغيير التنظيمي, ويأخذ التغيير التكنولوجي في التقنيات المستعملة عادة عدة اشكال كإدخال الآلات والمعدات الجديدة أو استخدام فنون واساليب حديثة في العمل المقدم, او ادخال نظم الالكترونية مستحدثة, وتعتبر هذه التغييرات التي تجري أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزماني له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة, 2003(. 4- التغيير في الثقافة التنظيمية: يطلق على الثقافة التنظيمية انها السلوكيات والاعمال التي يقوم بها الافراد بناخ على أساس معتقدهم وقيمهم واتجاهاتهم لذلك فان الطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومتعقدات جديدة بالإضافة لذلك . وهناك عدة عوامل تشجع على التغيير في الثقافة, ويجب أن يستفيد منفذو التغيير من توفرها, حيث أن خصائص الثقافية التنظيمية المرغوب التغيير فيها ليست دائماء تكون مرئية ومحفوظة ومفهومة من قبل العاملين بل تكون محتواه ومندمجة في عملهم ونشاطهم وفي كل الحالات يجب ضمان التغيير, ويعتبر التغيير في هذا النوع من اصعب المهام التي تقوم المنظمات به بالأخص إذ كانت المنظمة قوية وراسخة في اذهان الزبائن,

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي