

اولاً : مفهوم التغيير وإدارة التغيير : يعرف التغيير بأنه مجهد 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 لدخول التطوير والتغيير بطريقة مخطط لها ومعتمد في ذلك على اسلوب تحديد وتشخيص 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 الامر الوحيد لمواجهة المستقبل динاميكی بنجاح . أهداف إدارة التغيير : يشير العقيلي (2010) إلى أن التغيير هو أي عملية تغيير إداري تنتهيها المنظمة غالبا ما يكون الهدف من هذا التغيير هو تطور المنظمة، أو تغيير اضطراري من أجل التكيف مع الظروف الى أن pattanayak & Mishra (التي تحيط بالمنظمة كأوضاع سوق العمل أو القوانين السائدة في العمل. كذلك يشير 2009 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 البليسي (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 أهمية التغيير لوجود امور عديدة في المنظمة يحتم حدوثها، مثل تسارع اساليب التغيير المختلفة في عصر التكنولوجيا، إذ ما يجب المديرين احداث ذلك التغيير من أجل مواجهة أن أهمية التغيير يؤدي الى الثبات في المنظمة، (Jones & Harvey 2010) . التحديات المعاصرة وهذا التغيير لا بجده 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 وهيكلاها التنظيمي وتكمن أهمية التغيير داخل المنظمة باعتباره أسلوب حياة، لذلك نلاحظ ان الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتا ومستمرا على مرور الوقت هو التغيير، من تهيئة المدير أن أهمية Paton & McCalman (والعامل في المنظمة على قبول عملية التغيير في ظل تلك الظروف المحيطة، وبرى 2010 التغيير تبرز في حالات معينة، فلا بد فيها من احداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات هي : 1- حدوث تقلبات بيئية خارجية ويطلب من المنظمة الاستجابة السريعة، فتبرز أهمية التغيير باعتباره العامل القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة . 2- دخول التكنولوجيا المتقدمة في اجراءات العمل والتي تتطلب اجراء تغييرات متعددة وتدريجية كما يكون الامر في عمليات التدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدامها . 3- الغش في تحقيق الاهداف المخطط لها والتي يجب أن تنجح في فترة زمنية محددة وخاصة عندما يتعلق الامر بدخول المنافسين في السوق . 4- ظهور التأثير في سلوك الافراد العاملين في المنظمة، فالباء 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 الغش حتماً، من أجل نجاح عملية التغيير هناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها، وأن تتم عملية التغيير بشكل تدريجي لعدم مفاجأة كادر العمل بذلك، وان لا يسود جو من عدم الاكترات والارتباك داخل المنظمة، فتحقق درجة من الثبات التي تعتبر من اهم الضغوريات اللازمة لضمان الحياة في المنظمة. 3-2 اساليب إدارة التغيير : إن عملية تحديد الاساليب الذي تتبناه المنظمة في التغيير تعد من الامور اهمية في انجاح عملية الغير، 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 بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في المنظمة خاصة عند الدخول الى الاسواق الجديدة . 2- اسلوب التغيير التدريجي : ويتم هذا الاسلوب بمشاركة عدد كبير او قليل من الافراد في التغيير بهدف تحسين الانتاجية او خفض النفقات أو تنمية وتطور الموظفين، يتميز هذا الاسلوب

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 وال الأولويات . يصف (بيتر، وهي : المؤسسة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المؤسسة كالآلات أو الأجهزة، فإن التغيير يعد في هذا الجانب تغيير جزئياً، أما إذا شمل كافة جوانب القطاعات في المؤسسة، فإنه يعتبر تغيير شامل، وهناك إيجابيات 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 أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تحكم الظروف بالأغلب في تحديد سرعة التغيير أيهما الأفضل . 3- التغيير المادي والتغيير المعنوي : ويشمل التغيير في هذا النوع من التغيير المادي وهو التغيير الذي يحدث على مستوى الأدوات وإجراءات العمل في المؤسسة بعيداً عن العاملين، والتغيير المعنوي فيشمل التغيير في سلوك العامل أو تحفيزه . هما: 1- التغيير المخطط: ويقصد في هذا النوع من التغيير بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، ويطلب تضادر جهود العاملين ومواصلة المراقبة للتغيير الذي يحدث، فالتغيير المخطط والمبرمج ليس فقط رد فعل واستجابة لحل مشكلة معينة في العارض البيئي، وإنما هو نظرة مستقبلية رصد التغيرات البيئية، وتعمل على احداث تغيير، (2006-2007) . 5- 2- الاطراف الفاعلة في إدارة التغيير : إن التغيير سواء كان إرادياً ومقصوداً في إطار الادارة التنظيمية أم مفروضاً بفعل التأثيرات التي تحيط بالمنظمة، يؤكّد الباحثون على أن هؤلاء الفاعلين(أفراد ومجموعات) ليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات ولا نفس نمط الحياة. وهما : 1- اطراف تتأثر بالتغيير : تتمثل ضحايا التغيير التنظيمي عموماً من الأفراد والمنظمات التي يحضرون 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 تؤكّد كافة الاتجاهات الحديثة في الإدارة بشكل عام يكون للقائد الدور الفعال في احداث التغيير، وجاء هذا التأكيد ليبيّن أن المسؤولين في المنظمة يجب أن لا يكونوا مجرد إداريين، مجالات إدارة التغيير: يتم التغيير، فمنها ما تؤكّد على الحاجة إلى التغيير في الاستراتيجية والهيكلة والمناخ التنظيمي ونظام المعلومات، وأخرى ركز على الجانب السلوكى للعاملين وضرورة التغيير تماشياً مع التغيير التكنولوجي، في حين ترى بعض الاعمال أن تحسين وتطوير الإداء الفردي والمؤسسي منقوى العاملة والداعفة للتغيير التنظيمي، (2007). إن عملية إدارة التغيير في المنظمة هي عملية متعددة الأبعاد ومتتشابكة، لذا تتأثر حتماً باقي أجزاء المنظمة إذا تم احداث تغيير ما في أحد مكوناتها، فيجب مراعاة أي تغيير يحدث وما هو المطلوب اجراءه لتجنب الفشل في التغيير، فالأبحاث تؤكّد أن التغيير التنظيمي وضع في أولوية اهتماماتها في المنظمة، بحيث اذا مس أحد مجالاتها بالتغيير سيؤثر على باقي مجالاتها الأساسية . يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئه 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 فإن المجالات الشائعة في التغيير) والتي سيركز عليها) وهي : 1- مجال التغيير في الاستراتيجية : أن التغيير في الاستراتيجية يشير إلى الوضع الذي رغب المؤسسة أن تكون عليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التي تعمل بها من أجل التقليل من التهديدات التي تعرّضها وتعظيم الفرصة المتاحة، والمنظمات اليوم أدركت أن أداءها سوف يكون ناجحاً إذا تم التركيز على تحديد الاتجاهات بشكل واضح على المدى البعيد بالإضافة إلى المدى القصير والمتوسط . ويرى الباحث أن كل استراتيجية هي عملية تغيير إلا أن كل تغيير ليس بالضرورة أن يكون استراتيجياً لذا أن عملية التغيير تلازم الخيارات الاستراتيجية وتندمج مع كافة أنواعها، 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 يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الاستراتيجية، وهو التغيير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو تغيير استراتيجياتها العامة من أجل المنافسة أو التغيير في استراتيجياتها التوسعية أو غير ذلك من جوانب التغيير. يؤكّد جاري ديسلار (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 أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير في المنظمة، اهتماماتها في المنظمة، بحيث اذا مس أحد مجالاتها بالتغيير سيؤثر على باقي مجالاتها الأساسية . يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي

تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئه 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 تعرضها 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 تلزم 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 يحدث 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. يؤكّد جاري ديسلا (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، وانشطة ومهام العمل، والثقافة 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 كل حتى إذ كانت بدايته تمس الهيئات، ونلاحظ من خلال هذا الفعل التأثير المباشر على العلاقات بين العاملين في المنظمة، تغيير في العمل. 3- التغيير في التقنيات المستعملة : بسبب التقدم السريع لتفعيل التكنولوجي في التقنيات المستعملة وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فان التغييرات التكنولوجي أصبحت حاجة ملحة ونات اهمية كبيرة في الاونة الاخيرة، مما يرى الكثير من الباحثين على اعتبار التكنولوجية المتطورة واساليب الانتاج الحديثة هي السبب الرئيسي نحو التغيير التنظيمي، وأيأخذ 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، ويعتبر هذه التغييرات التي تجري أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكانى والزمانى له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة، 4- التغيير في الثقافة التنظيمية: يطلق على الثقافة التنظيمية انها السلوكيات والاعمال التي يقوم بها الافراد بناء على أساس معتقدهم وقيمهم واتجاهاتهم لذلك فان الطريقة المثلثى للتغيير الثقافة التنظيمية تأتى عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدى بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومتعددات 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