المبحث الأول: مفاهيم و مبادئ أولية **تمهيد:** **المطلب الأول: تعريف و دعائم التغيير** التغيير هو توازن ديناميكي بين ## قوى متضادة. تُمثّل إحدى هذه القوى الدافع نحو التغيير، بينما تُمثل القوة الأخرى مقاومة للتغيير. يؤدي هذا التفاعل إلى حالة توازن تُعرف بالحالة الراهنة. يُعرّف العالم ريشارد روبربانه التغيير بأنه ظاهرة تحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية، وغيرها). و يُعرّفه الدكتور سعيد عامر بكونه حركة ديناميكية مستخدمة طرقاً و أساليب مبتكرة نتيجة الابتكار المادي والفكري. التغيير يحمل معه أمل للبعض وإحباط للآخرين، لكنه ظاهرة لا مفر منها. **دعائم التغيير:** * الخيال و الإبداع البشري. * الذكاء و نتاج العقل البشري. * الدافعية و الرغبة في الإنجاز البشري. * القيادة و التحرر الإداري البشري. * الفريق المتعاون الفعال البشري. يُمكن استخلاص أنّ الدعامة الأساسية هي المورد البشري، و ليس قوته العضلية أو مهاراته اليدوية، بل قوته الذهنية و مهاراته الفكرية. **المطلب الثاني: عناصر و خصائص التغيير** يُرى أنّ أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية يُنصح بدراستها و فهم كيفية التعامل معها. يُطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه "التغيير الذكي" الميمات الست: * **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير. * **المغير:** الذي يُطالب بعملية التغيير. * **المؤيد للتغيير:** من يُؤيد و يدعم عملية التغيير. * **المحايد:** من لا يُعبّر عن رأي ولا يتبنى موقفاً واضحاً تجاه التغيير. * **المقاوم:** من يُرفض و يُقاوم عملية التغيير. * **مقاومة المقاومة:** مختلف الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيديه للحد من المقاومة. **خصائص التغيير:** * **عملية مستمرة:** يُعتبر التغيير استجابة لتغيرات حدثت أو من المتوقع حدوثها في ظروف المنظمة. * **عمل مخطط:** يُعتمد على اكتشاف الحاجة للتغيير وتحديد ما يُراد تغييره، وكيفية تغييره، ووقت تغييره، و تكلفته، والنتائج المتوقعة. * **مسؤولية إدارية:** يُعتبر التغيير من مهام المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، لكنّ العبء الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا. * **مبني على مفهوم النظم المفتوحة:** تُؤثر ظروف خارجية على المنظمة، و تحاول المنظمة التأثير على هذه الظروف بغية الانسجام معها. * **يعتمد على مشاركة العاملين:** يُستلزم مشاركة العاملين و الإدارة لتحقيق النجاح. * **لا يوجد أسلوب مثالي واحد:** يُمكن أن تختلف أساليب التغيير و كيفية تنفيذه من منظمة لأخرى. **(1) محمد بن يوسف النمران لعطيات, مرجع سبق ذكره , ص100** **المطلب الثالث: أسباب و أهداف التغيير** يرجع التغيير إلى العديد من الأسباب الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، و التكنولوجية. * **أسباب اجتماعية و سياسية:** تُساعد القراءة و الاطلاع على المواضيع الاجتماعية و السياسية على التنبؤ بآثار التغيير. * **أسباب اقتصادية:** يُؤثر التغيير في الأسعار مثلاً على النشاطات و الخدمات، و يجب على المديرين إعداد خطط بديلة للتعامل مع الاضطرابات و التغيرات السريعة. * **أسباب تكنولوجية:** تُؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية على أساليب الإدارة، و تُصبح تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من عملية إنجاز المهام بشكل فعال. **عوامل أخرى دافعة للتغيير:** * التقدم العلمي، و التقدم في وسائل المواصلات و الاتصالات. * نمو المنظمات الكبيرة نتيجة الضغط السكاني. * المنظمات العالمية كنتيجة للتطور في وسائل الاتصال و المواصلات، و الانفتاح العالمي و التبادل الثقافي و الاقتصادي. * التغيير في هياكل القوى العاملة. **أهداف التغيير:** * زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة، و تحسين قدرتها على البقاء و النمو. * مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم على إحداث التغيير و تطوير المطلوب. * تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي. * الكشف عن الصراع بغية إدارته و توجيهه بشكل يُخدم المنظمة. * تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية. * العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، أو نقلها من نظام ميكانيكي إلى نظام حيوي قائم على المركزية و المشاركة في اتخاذ القرارات. **(1) محمد الصيرفي , مرجع سبق ذكره , ص19,20,** **المطلب الرابع: مستويات و أنواع التغيير** **حسب جهود التغيير:** * **التغيير على مستوى المنظمة:** يشمل كافة المستويات الإدارية. * **التغيير على مستوى التفاعل بين الأفراد و التنظيم:** إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع قدرات و رغبات العاملين. * **التغيير على نمط العمل الفردي:** بناء فريق و استغلال نمط تحليل المشاكل. * **التغيير في العلاقات الشخصية:** التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة. **حسب التخطيط التلقائي:** * **التغيير التلقائي (غير مخطط):** يحدث تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية دون تدخل الإنسان. * **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة لتحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة. **معايير أخرى:** * **التغيير الشامل و الجزئي:** يشمل التغيير الجزئي جانب واحد أو قطاع واحد، بينما يشمل التغيير الشامل كافة أو معظم المجالات. * **التغيير المادي و المعنوي:** يشمل التغيير المادي الجانب الهيكلي و التكنولوجي، بينما يشمل التغيير المعنوي الجانب النفسي و الاجتماعي. * **التغيير السريع و التدريجي:** يُعتمد على طبيعة الظرف. **مستويات التغيير:** * **المستوى الأول: الوضع

Summarized by © lakhasly.com

الراهن:** عدم وجود أي تغيير في الأداء السائد. * **المستوى الثاني: إعادة الإنتاج الموسع:** يشمل التغيير إنتاج المزيد من نفس المنتج. * **المستوى الثالث: انتقال تطوري:** يحدث التغيير ضمن الحدود السائدة في المؤسسة. * **المستوى الرابع: تحول ثوري:** يشمل التغيير تحول و إعادة تعريف الحدود القائمة. **(1) محمد الصيرفي, مرجع سبق ذكره , ص ص22,27,28** ## المبحث الثاني: مدخل لادارة التغيير **المطلب الأول: مدخل لادارة التغيير** تُعرّف إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور للاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي و التقليل من العوامل السلبية. **التغيير التنظيمي:** تغيير موجه و مقصود و هادف و واعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي. **خصائص إدارة التغيير التنظيمي:** * **المشاركة:** التفاعل الإيجابي و المشاركة الواعية. * **الواقعية:** ربط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة. * **التوافقية:** التوافق بين عملية التغيير و رغبات و احتياجات القوى المختلفة. * **الفعالية:** القدرة على الحركة بحرية و التأثير على الآخرين. * **الشرعية:** إجراء التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية. * **الإصلاح:** السعي نحو إصلاح العيوب و معالجة الاختلافات. * **الرشد:** خضوع كل قرار لاعتبارات التكلفة و العائد. **المطلب الثاني: مداخل واساليب ادارة التغيير** **الأساليب:** * **الأساليب التقليدية:** سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. * **الأساليب الحديثة:** التنبؤ و توقع التغيير و الإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة. **مداخل التغيير:** * **مدخل رفض الماضي:** رفض ما هو قائم حالياً باعتبار أنّ الماضي قد ولى و ذهب. * **مدخل الانسلاخ عن الحاضر:** الانسلاخ عن الواقع الراهن بابعاده و جوانبه الحاضرة. * **مدخل أحلام المستقبل:** استخدام المستقبل كأداة للتغيير. * **مدخل صناعة المستقبل:** اختزال الوقت و زيادة عائد التكلفة و تحقيق فاعلية الجهد. **المطلب الثالث: أهمية إدارة التغيير** تُعدّ إدارة التغيير مواكبة للتطورات و التغيرات السائدة في العالم. **المطلب الرابع: دور القيادة في التغيير** أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة بشكل كبير بالتغيير. يُعتمد على فاعلية القائد في إدارة التغيير لتحقيق فاعلية الإدارة. **أنواع القادة في التغيير:** * **القادة التقليديون:** يعتمدون على الطرق القديمة و يحاولون تحسينها. * **القادة المحولون:** قادة حقيقيون لإحداث التغيير. * **القادة البناة:** المحولون الملتزمون برؤية جديدة للمستقبل.

Summarized by © lakhasly.com