

المحور الاول : مدخل الى التغيير

المقدمة :

ينظر الى التغيير على انه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات ، وتميزها تنافسياً (Beters & Morgan) وانه يتغلغل في كل عوامل النجاح المنظمي. وأن تاريخ الاهتمام بالتغيير يرجع إلى جهود كل من الكتاب والباحثين أمثال(Kurt Lewins 1945)؛ (Sheperd1957)؛ (Blak 1957) ، (Douglas Mc Gregor 1967)، (Mouton 1961)، ودورهم الكبير في تطوير مفهوم التغيير. لذا فإن المتتبع لنشأة التغيير ومفهومه وتطوره يدرك جيداً أن فكرة التغيير قد تطورت مع التطور الحاصل في المنظمات والمجتمعات على حد سواء إلى أن صارت موضوعاً حيويّاً اهتم به الباحثون والكتاب في مجال الإدارة .

1- مفهوم التغيير

أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية التغيير ودوره الايجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، فقد عرف التغيير لغة : وكما جاء في (لسان العرب) ل ابن منظور: تغير الشيء عن حالة أي تحول، وغيره ، حوله وبدله كأنه جعله غير مكانه . وفي التنزيل العزيز (ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم) سورة الأنفال (الآية 53)، أي حتى يُبدلوا ما أمرهم الله. أما في قواميس اللغة الانجليزية (Modern Oxford Dictionary, 1993) ، فإن كلمة تغير (Changing)، تدل على احد الأمور الآتية:

- اختلاف طريقة الصنع.
- استبدال شيء بأخر.
- تعديل في طريقة التغير.
- التغيير الكامل في الحياة.

إصطلاحا :

يشير مصطلح التغيير، إلى أي تعديل أو تحول يحدث في الأشياء أو الحالات أو الظروف. قد يكون التغيير إيجابيا ومفيدا عندما يؤدي إلى تحسين الوضع الراهن أو تحقيق أهداف أفضل، وقد يكون سلبيا مؤذيا عندما يسبب تدهورا في الحالة الراهنة. إن التغيير هو حصيلة التأثير المباشر أو غير المباشر بفعل مجموعة من العوامل الداخلية أو خارجية، وتظهر في النهاية من خلال تنوع الظاهرة قيد البحث والتي تمثل تطور وتغير العنصر.

"التغيير هو الثابت الوحيد" تلك مقولة مأثورة للفيلسوف هراقليطس. فالتغيير أمر أساسي بالنسبة للكون ولا مفر منه في هذه الحياة، بمعنى أن لا شيء قابل للتغيير سيقى على حاله. ومع هذه الحتمية ينبغي التكيف مع الحياة والانفتاح على أحوالها المتغيرة، فقدرتنا على التكيف مع التغيير غالبا ما يحدد نجاحنا في الحياة. وجل ما نستطيع فعله، هو أن نجعل التغيير يعمل لصالحنا.

2- التغيير التنظيمي :

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير أصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها .

والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة "تغيير مخطط". ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته : " كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد" . أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، لذا فإن "التغيير هو الانتقال من حال الى حال أفضل".

فالتغيير أصبح حقيقية للبقاء في عالم اليوم الذي يتطلب في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والثورة الرقمية ضرورة العمل على ترقب ورصد كل ما يحدث من متغيرات للمؤسسة . لذا فإنه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون تنام أو تغيير. ، فعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره، و ذلك لقوله سبحانه (إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)، فالإنسان من بدء الحياة وهو يشهد تغيرات مستمرة من خلال العمل على إيجاد الطرق والوسائل وتوجيهها بالاتجاه السليم.

عرف ايضا : التغيير التنظيمي " هو عملية التجديد المستمر لاتجاه المؤسسات وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الداخليين والخارجيين " فعلى المؤسسات اليوم التركيز على الإدارة الفعالة للعمليات والنتائج المرتبطة بالتغيير الذي يحدث تلقائيا بطبيعته دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون **مخطط** وموجه لتحقيق أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.

ومن هنا يمكن الإشارة الى :

التغيير المخطط: ليس فقط هو رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع أو رصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث ، بمعنى يكون بصورة مقصودة وواعية من قبل جهة معينة .

التغيير العارض: يحدث بطريقة فجائية ، دون إهتمام من جهة معينة

وبناء على ما سبق نجد أن:

- التغيير عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المؤسسة.
- التغيير هو سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.
- والتغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل.
- التغيير في أبسط صورة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية.

وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمر بصورة مستمرة، وإذا نظرنا إلى التعاريف السابقة نجد أن التغيير هو:

✓ شيء جديد.

✓ سلسلة من المراحل.

✓ ظاهرة تحول طبيعية.

3- عملية التغيير الناجح:

وعملية التغيير الناجحة تتطلب الخطوات التالية:

- 1- إيقاف حمود الوضع الحالي .
- 2- الانتقال إلى الوضع الجديد .
- 3- تحقق حالة الاستقرار في الوضع الجديد .

حيث أن **الخطوة الأولى** تتضمن إدراك عدم الرضا عن الوضع الحالي والحاجة إلى التغيير ثم في **الخطوة الثانية** للانتقال إلى حالة جديدة يعتقد أنها أحسن من الوضع القائم، أما في **الثالثة** يتم استيعاب التغيير ليصبح الوضع الجديد جزءا من تفكير و ممارسة الإدارة والعاملين .

فالتجاوب مع التغيير إذا لم يكن عاليا فإن جهود التغيير لا تؤتي ثمارها، و الجدوى منه و احتمال نتائجه ستكون متدنية إذا لم تكن الإدارة والعاملين مستعدين للتغيير أو غير موافقين عليه، لذا لا بد أن يكون التغيير هادفا إلى تحقيق الارتقاء والتطور ويكون واقعا يتماشى وموارد و إمكانيات المؤسسة، ومتوافقا مع تطلعات وطموحات مختلف القوى العاملة على التغيير، وكون بعقلانية ورشادة يمكن من قياس التكاليف ومعرفة العوائد المرتقبة من إحداث التغيير .

و بالتالي فالتغيير يجب ان يكون هو الانتقال من وضع قائم بالعمل إلى وضع مستهدف يتطلب منه لتحقيق الأهداف المحددة على وفق رؤية واضحة بين الإدارة و العاملين، فعلى المؤسسة أن تستوعب التغيير وتفهمه وتتسم بالمرونة الكافية لبنيتها الأساسية من هياكل تنظيمية وتطويرية وعلى العمل تطوير الأساليب و إلا لن تدوم وتخرج من إطار المنافسة.