

## المحاضرة الأولى مفاهيم عن التغيير

### 1-تعريف التغيير والفرق بينه وبين التغير والتطوير:

#### 1-1 تعريف التغيير

بلاك وموتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (1956) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (1998) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

التغيير لغة هو اسم مشتق من الفعل الثلاثي غير،(غَيَّرَ) يعني إحداث شيء لم يكن قبْلَه. (غَيَّرَهُ): جَعَلَهُ غَيْرَ ما كَانَ، انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى(غَيَّرَهُ): حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ. أما اصطلاحاً يعرفه كامل محمد المغربي بأنه التحول من حالة في فترة زمنية معيقة الى حالة أخرى أفضل في المستقبل. وأيضا هو نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه

يعرفه روبنسون على أنه التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. والتغيير عند سعيد عامر هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية. ويعرفه ستوكس 1996 بأنه عملية ينتهي بموجبها وضع قائم ليبدأ وضع جديد والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد.

كما يعرف بأنه احدى العمليات التي ينتج عنها مجموعة من التطورات الجديدة تكون لها القدرة على احداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية. نستخلص من التعاريف السابقة ان التغيير هو تعديل او إضافة او حذف او تطوير للوضع الحالي الى وضع اخر منشود ومستهدف.

#### 1-2 الفرق بين التغيّر والتغيير:

نلخص الفرق بين التغيير والتغير في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2) يبين الفرق بين التغير والتغيير

التغيير	التغير
فعل	نتيجة ورد فعل
مقصود بفعل فاعل	مطلق وفاعله مجهول
يمكن تقييمه وتقويمه	عدم القدرة على التحكم فيه
مدروس ومرغوب	عدم الرغبة فيه

يدل التغيّر على التحول المفاجئفي أحوال شيء معين، وهو مظهر واضح جداً يظهر على الشيء، وقد يحدث لكافة شؤون الحياة وللمخلوقات المختلفة من خلال ما يعرف بالظواهر الكونية.

أما التغيير فهو التحول الممنهج المدروس، الذي يتم تخطيطه بشكل حرفي بما يقلل من الأخطار، والسلبيات التي قد تنتج عن عملية التحول هذه.

في الكثير من الأحوال قد لا تجدي عمليات التغيير المفاجئة في إحداث نقلة نوعية على أي مستوى من المستويات لعدة أسباب، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود التغيير، وحتى يستوفي التغيير غاياته على أكمل وجه من الضروري أن يعرف الساعون وراء التغيير هدفهم، وإلى أين يريدون الوصول، مع ضمان وجود الرغبة التامة لذلك.

### 3-1 الفرق بين التغيير والتطوير: يمكن تلخيص الفرق بين التغيير والتطوير في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3) الفرق بين التغيير والتطوير

التغيير	التطوير
أداة من أدوات الإدارة	وظيفة إدارية
أداة لإحداث التطوير	جزء من التغيير
قد يكون نحو الأفضل او نحو الأسوأ	يكون دائما نحو الأفضل
قد يؤدي الى تحسين او تخلف	يؤدي الى التحسين والتقدم والازدهار
يتم بإرادة الانسان او بدون ارادته	لا يتم الا بإرادة الانسان ورغبته
اشمل وأدق من التطوير	جهد مخطط لتنفيذ التغيير

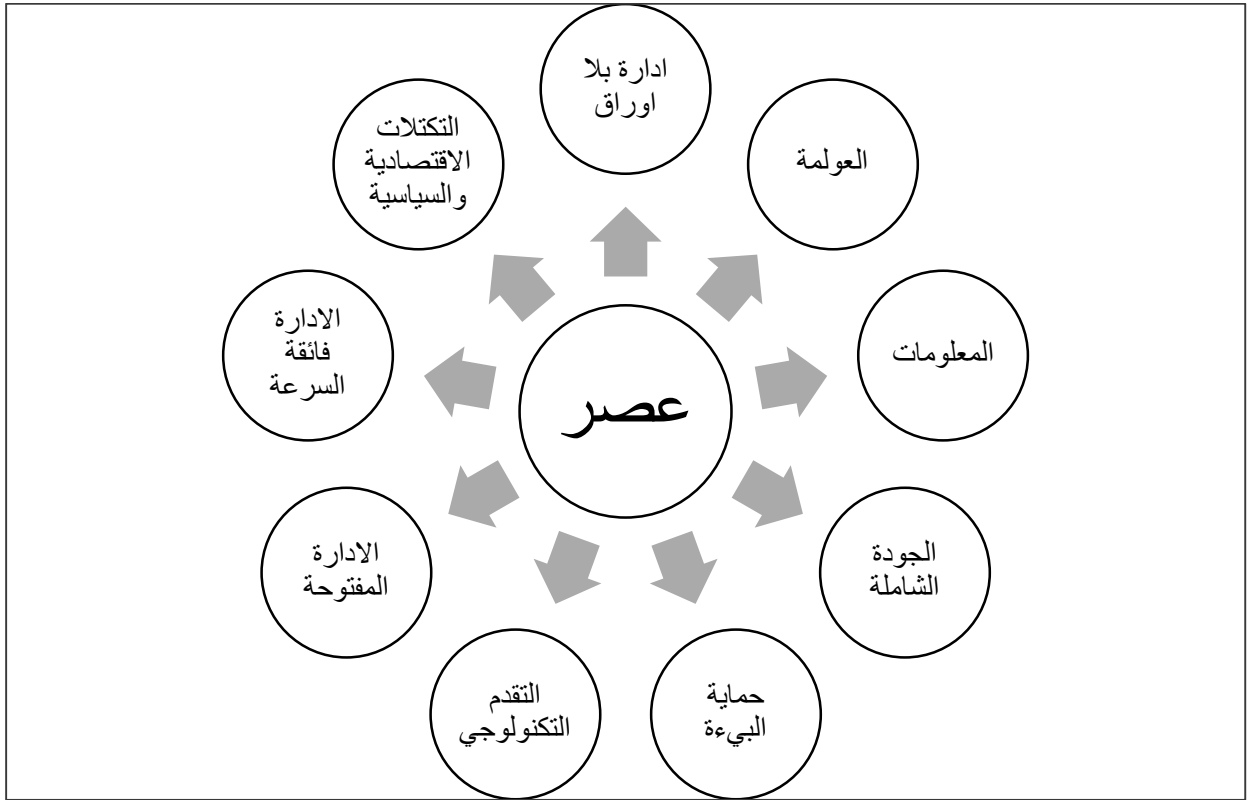
يتبين من الجدول ان التغيير هو أداة لإحداث التطوير قد يتم بتخطيط او دون تخطيط مسبق اما التطوير التنظيمي هو خطة استراتيجية تضعها المنظمة لتحسين أدائها ومعالجة مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية.

### 2- المتغيرات الدافعة للتغيير وتحدياتها

تتعدد العوامل والمتغيرات الدافعة للتغيير من متغيرات عالمية وإقليمية ومحلية نذكر من بينها (جوزة، 2021، ص 188)

- المتغيرات العالمية
- التغييرات السياسية والتشريعية
- الازمات الاقتصادية
- التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية على التميز
- ضغوط المنظمات العالمية على المنظمات المحلية
- العولمة وما تفرزه من تحديات
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

## شكل رقم (1) المتغيرات العالمية



### • المتغيرات الاقليمية والمحلية

- زيادة الرغبة في التنمية
- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني
- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجمارية
- النمو الحضاري السريع
- سوء توزيع السكان
- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية

هذه المتغيرات تفرض على الإدارة جملة من التحديات نلخصها فيما يلي :

- الابداع الابتكار والاختراع
- التنافس القطري الإقليمي والعالمي
- الشركات متعددة الجنسيات
- الجودة الشاملة
- المسؤولية الاجتماعية
- التدخل الحكومي
- مطالب النقابات العمالية
- التقدم التكنولوجي

### 3- المعاصرة لبيئة الاعمال والحاجة الى التغيير

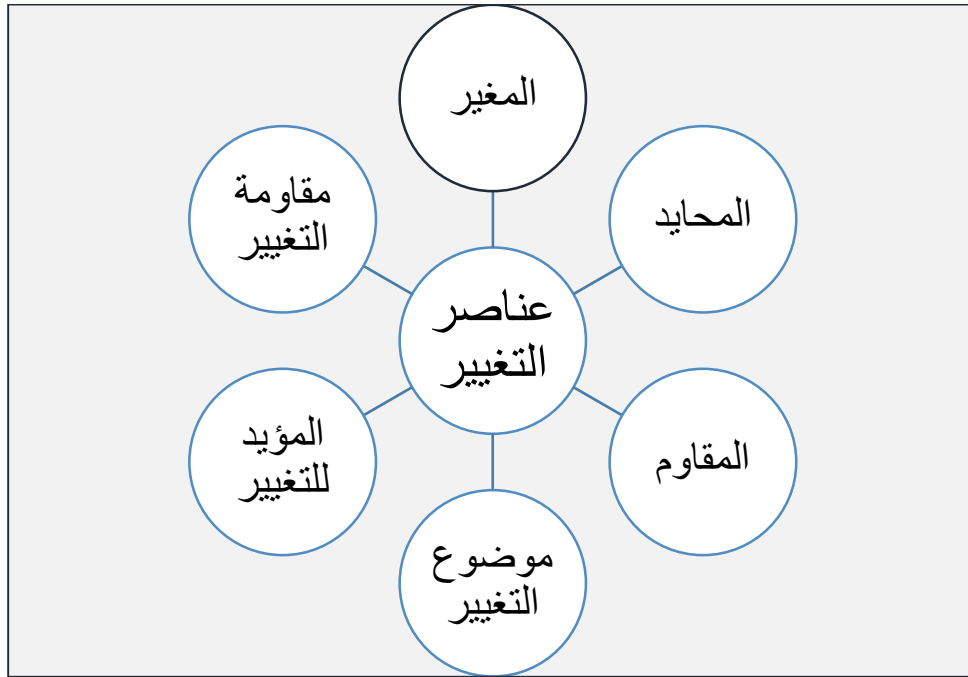
من بين الاتجاهات الإدارية المعاصرة لبيئة الاعمال والتي يمكن توظيفها في التغيير مايلي

- إدارة المعرفة
- نظم إدارة التعلم
- إدارة الابداع
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة إعادة الهندسة التنظيمية
- الادارة الاستراتيجية
- إدارة التكيف الثقافي
- إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة
- الإدارة الالكترونية

#### 4-عناصر وجوانب التغيير

ذكرها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي الميمات الست حيث تبدأ جميع هذه العناصر بحرف الميم وهي موضحة في الشكل التالي (عليان، 2015، ص 18)

شكل رقم (2) عناصر التغيير



أشار هوبرمان 1974 الى ان التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي : الاستبدال، التعديل، الإضافة، وضع بنية جديدة، الغاء السلوك القديم وتدعيم السلوك القديم.

#### 5-المتطلبات الضرورية لإحداث التغيير لدى الفرد:

تغيير الواقع في نظرنا لا يمكن ان يتم الا بتغيير ما بأنفسنا فكثير مما في الانفس يعطي حق البقاء والاستمرار لواقعنا حتى لو كان في غير صالحنا، الشيء الوحيد الذي تستطيع تغييره في هذا العالم هو نفسك وان فعلت ذلك ستكون قد

أحدثت تغييرا في العالم كله ( فيليب، 2010، ص54)، ينبغي ان نعتبر ان المشاكل خاضعة لقوانين ومسببات يمكننا السيطرة عليها وتسخيرها ولنجاح التغيير ينبغي توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي:

- الرغبة الحقيقية في التغيير: لأنه دون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغيير.
- ان يكون التغيير نابعا من الداخل فلن يحدث التغيير إلا إذا غيّرت ما بنفسك، إن لم يكن التغيير من ذات الإنسان، من تفكيره، من تصوراته، من عقيدته، من فهمه، من سلوكه، من انضباطه فلن يغير الله ما بنفسه. ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾
- توافر المعلومات: ينبغي تجميع القدر الكافي من المعلومات لاتخاذ قرار التغيير كما انه من المهم ان يكون هناك وعي بالقدرات الذاتية وما تملكه وما تحتاجه
- القرار: حينما تتوفر الرغبة وتنطلق فكرة التغيير من الداخل ومن حاجة فعلية وضرورية هنا لا بد من اتخاذ القرار والبدء ي عملية التغيير
- التطبيق: لا بد من التطبيق الفعال عن طريق وضع خطة مدروسة مع الالتزام والتدريب المستمر. وينصح بعدم السماح للاخرين ان يحولوا بينك وبينك اداءك للتغيير حيث يزداد خوفهم خاصة المقربين اذا تطلب هذا التغيير ان يقدموا اكثر مما كانوا يقدمون التقييم: التغيير يحتاج الى محاولات مستمرة بعد تقييم النتائج والخطة يمكن الاعتماد على خطة مغايرة اذا لم ننجح فالسداجة ان نعمل نفس الأمور بنفس الطريقة ثم نتوقع نتائج مختلفة وهنا ينبغي ان نعتمد على طريقة جديدة.
- بعدما تعرفنا على التغيير بصفة عامة نتعرف فيما يلي على التغيير على مستوى المنظمة والذي يعرف بالتغيير التنظيمي.