

التغيير في المؤسسة، ضرورة إستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة

د. محمودي قادة مختار

أستاذ محاضر قسم "ب" بجامعة د. مولاي كاهن

عضو بفرقة بحث بمخبر "إدارة وتقييم أداء المؤسسات-إتمام" بجامعة

د. مولاي كاهن-سعيدة - الجزائر

د. زروقي إبراهيم

أستاذ محاضر قسم "أ" بجامعة د. مولاي كاهن

رئيس فرقة بحث بمخبر "إدارة وتقييم أداء المؤسسات-إتمام" بجامعة

د. مولاي كاهن-سعيدة - الجزائر

ملخص

بقاء بعض المنظمات أو زوالها يتوقف إلى حد كبير على نجاح المنظمة في الإدارة الفعالة لعملية التغيير، من خلال إعداد إستراتيجية مسبقة للتهيئة الذهنية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ما يدفعهم جنبا إلى جنب لتحقيق الأهداف المنتظرة. وبناء على هذا جاءت هذه الورقة البحثية المختصرة لتسلط الضوء على هذا الموضوع، من خلال التطرق إلى المحاور التالية: مفهوم إدارة التغيير، عناصر إدارة التغيير، الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير، مقاومة التغيير وأساليب معالجتها.

كلمات مفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، استراتيجيات التغيير.

Abstract :

The disappearance or survival of some organizations depends on their success of administration on how to apply the operation of changes by planning a prior strategy of changing and preparing labor's thoughts and include them in taking decision and which will led to achieve their desired objectives. This proposal research paper is to focus on the following chapters: Definition of management of the change, Elements of management of the change, resists the change and solutions, Applied Strategies in management of the Change.

Key words: Change, Management of the change, Resists the change and Change's Strategies.

مقدمة

التغيير ظاهرة تقتضي تحول المؤسسة من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة محيطية مضطربة ومعقدة. ومن هنا فقد بدأت بعض الدول تعي جيدا أهمية التغيير، في إطار سياسة الانفتاح على العالم، والوفاء بمتطلبات العولمة التي اختارت هذه المؤسسة أن تكون جزءا منها. ولعل من أبرز العوامل التي كانت وراء هذا الاتجاه، بروز قيادات راغبة في التحديث والتطوير والتغيير في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تنتهجها جل الدول بدون استثناء، في إطار التزاماتها مع منظمة التجارة العالمية وغيرها من التكتلات الإقليمية. ومن هنا تتجلى أهمية إحداث وإدارة مجموعة من التغييرات لمواكبة مقتضيات هذه التغييرات، بالاعتماد على الأدوات والآليات والاستراتيجيات المعتمدة في إحداث التغيير أو في الحد من مقاومته.

موضوع إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف؛ التغيير المخطط والتغيير الطارئ، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي، التغيير الجذري والتغيير التدريجي.

وتعد إدارة التغيير إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة في هيئاتنا ومؤسساتنا، وكثير الاهتمام بها، نتيجة ارتباط نجاح هذه الأخيرة بقدرتها على إدارة التغيير. فالتغيير يشمل جميع جوانب الحياة العملية ابتداء من العميل ومرورا بالمنافسين وانتهاء ببيئة العمل المحيطة، بحيث يكون الهدف الجوهرى هو الوصول إلى معدلات مرتفعة من الإنتاج وفي الأداء، حتى تقدم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس من أجل إرضاء العميل وولوج الأسواق الإقليمية والدولية وتحديث بيئة الأعمال وترقية الموارد البشرية والأساليب التنظيمية.

إشكالية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في أنه يعتبر من المواضيع الاقتصادية والإدارية الحديثة المهمة في حياة المنظمات، حيث تنشط هذه الأخيرة في بيئة تحتم عليها ضرورة رفع التحدي ومسايرة التغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية... الخ، في ظل ما يشهده عالم الأعمال، من تحرير للتجارة الدولية، وانفتاح على الأسواق، وتنامي حدة المنافسة الدولية والمحلية.. الخ. ومن هنا فإن موضوع هذه الورقة يتمحور حول معالجة تساؤل رئيسي مفاده:

- هل بالضرورة يتحتم على المنظمات إحداث تغييرات لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، من خلال إعادة بناء هيكلها ووظائفها وفقا للرؤية الجديدة والتحولات الحاصلة؟.

فرضيات البحث:

وبغية الإحاطة بهذا الموضوع، وضعنا الفرضيات التالية، والتي مفادها:

- **الفرضية الأولى H₀:** إن العديد من التغيرات التي تحدثها المنظمات لتحقيق النجاح المطلوب وقد تتعرض للإخفاق بما تلاقيه المنظمة من صعوبات تكمن في مقاومة عملية التغيير أو لعدم معرفة أو التحكم في كيفية إدارة عملية التغيير أو إدارة مقاومته، فتكتفي فقط بإجراء - بعض التعديلات - التكيف المحدود للتعامل مع التطورات الحاصلة.

- **الفرضية الثانية H₁:** مفادها أن التعامل مع التغيير واستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفا فكريا، بل ضرورة استراتيجية ملحة في ظل التغيرات المعاصرة، والتي تحتم على المنظمات التخطيط الجيد له من خلال قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، بمعنى، أن لا يكون تغييرا مجرد التغيير أو تكيفا لرد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة، بل رصدا وتوقعا لأي تغييرت محتملة، وبالتالي إحداث التحول الهادف المسبق من خلال استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

أهداف البحث:

من خلال ما أوردته الأدبيات والأبحاث السابقة من تصورات ومفاهيم نظرية للتغيير واستراتيجيات إحداثه وإدارة مقاومته، يكمن الهدف الجوهرى من وراء هذه الورقة البحثية أساسا، في تبيان الإطار العام لعملية التغيير كمنهج للفعل الإيجابي، وكمتنفس للمنظمات من التحديات التي تواجهها نشاطاتها، وكوسيلة للمحافظة عليها وبقائها في البيئة التي تعيش في كنفها، والذي ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل موارد البشرية وهيكلها والتقانات والثقافات الموجودة بها، وتغييرات في البرامج التنظيمية والخطط الإستراتيجية التي تتبعها.

مفهوم التغيير، عولمته، أسبابه، مستوياته، وأثاره:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تحسين على المنظمة، أي إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد⁽¹⁾.

وقد عرف على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"⁽²⁾. ويعرف التغيير أيضاً على أنه: "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن"⁽³⁾.

وقد عرف من قبل دانا جاينس وجيمس روبنسون أنه: "يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"⁽⁴⁾. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير بأنه ذلك التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، لذلك فقد أصبح التغيير باتفاق الباحثين والمفكرين من أبرز سمات العصر الحديث، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث.

العوامل المسببة للتغيير:

وتنقسم إلى قسمين رئيسيين:

1- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سواء سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، أو ثقافية: فالتغيير يعتبر من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي⁽⁵⁾، فزيادة حدة المنافسة الخارجية في ظل العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، تولد عنها الحاجة إلى إحداث التغيير، من أجل مواكبة التحولات البيئية الخارجية الحاصلة.

2- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنوعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيم ثقافية. لأن تحقيق الريادة في محيط تنافسي، لا يتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية أكبر، فتنافسيته تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسرعة مقبولة وذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلك، ولا يكون ذلك إلا من خلال امتلاكها لأساليب إدارية حديثة في العمل والإنتاج. فيرى كل من Hill & Jones أن بيئة العولمة هي التي تحكمنا أكثر من الاستقرار اليومي، فالتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والمنافسة، والطلب أدت جميعها إلى زيادة معدل الطلب من قبل المستهلكين، ومؤسسات الأعمال، مما أدى إلى زيادة في معدل التمويل في إستراتيجية منظمات الأعمال وفي هياكلها من أجل أن تتمكن من الثبات في الأسواق (Hill & Jones, 2001).

لقد دلت إحدى الدراسات أجريت على بعض المؤسسات عن أسباب تبنيها لتغييرات ذات نطاق واسع، فتبين أن أهم الأسباب لتبني برنامج للتغيير كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول رقم (01) يمثل الأهداف الرئيسية لبرامج التغيير الواسعة النطاق⁽⁶⁾

الهدف	نسبة المنظمات
1) زيادة الإنتاجية.	20%
2) زيادة الاستجابة للعملاء.	19%
3) زيادة الوضع التنافسي (زيادة الإنتاجية/تخفيض التكاليف).	19%
4) زيادة مشاركة العاملين.	19%
5) رفع معنويات العاملين.	18%
6) تطوير مهارات إدارية جديدة واستراتيجيات معينة.	14%

كما أن هناك دوافع أخرى يمكن حصرها في مايلي :

المبادرة الشخصية: وهي عندما يتمتع الأفراد، أو يحوزون على معرفة جديدة، ويقومون بتطبيقها على الوضع الراهن (Moorhead & Griffin).

وضع أهداف جديدة للعمل عن طريق إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة، ويمكن استناداً لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف. (Conner & Lake).

إعادة هندسة المؤسسات وتبني نظام الجودة الشاملة للتخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية. (Lawler, Seashere & Mirvis).

استخدام التكنولوجيا الحديثة، فقد أدت تكنولوجيا المعلومات المتطورة إلى أن تصبح المنظمات أكثر وأسرع استجابة، وأن تطور، وتنتج، وتوزع منتجات في زمن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق.

بعض المشكلات السلوكية والتي تؤثر على سير المؤسسة: كارتفاع معدل الغياب والإضرابات والتخريب، السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي.

أهداف التغيير:

تختلف أهداف التغيير حسب طبيعة التغيير ونوعه، ومداه، ومكانه، وزمانه والظروف التي قادت إليه، ولذا يتضح لنا أنه من الصعب علينا تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في النقاط التالية: التغيير في الاتجاهات، التغيير في السلوك، التغيير في الاتجاهات والسلوك معا والتغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة. وتعد هذه الأخيرة أهدافاً وسيطة انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها وقيمها السائدة أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها الذي ينتج عنه تغيير مصاحب في السلوك الذي يدعم هذه الاتجاهات، وهناك أيضاً بعض من الأهداف العامة للتغيير أشار إليها كل من (Szilagy & Wallace)⁽⁷⁾ كزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة، وإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف،.. الخ.

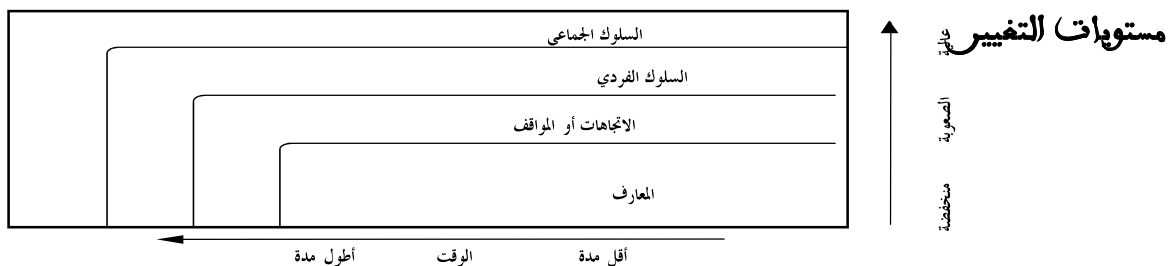
ومن فوائد التغيير كذلك نجد ما يلي⁽⁸⁾:

• إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية، وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية، واللامركزية في صناعة القرار.

- التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم.
- توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات.

مستويات التغيير

يوضح الشكل أدناه العلاقة بين التغييرات التي تحصل ضمن الأفراد والتغييرات التي تحصل للمؤسسة، حيث نرى أربعة مستويات من التغيير كما يوضحها الشكل التالي:



Source: Pierre Morin, Hersey Paul and Blanchard Kenneth H., Management of Organizational Behavior, Prentice Hill, 1969. P 41

يظهر هذا المخطط أيضا الدرجات المختلفة للصعوبة التي تواجهها المؤسسة في كل نوع، والزمن اللازم لتذليلها، فالمعرفة مثلا تتطلب أقل ما يمكن من الوقت والصعوبة بالنسبة للمواقف والتي تتطلب وقتا وصعوبة أكثر من المستوى السابق، أما بالنسبة للسلوك الفردي فيتطلب وقتا أكبر وصعوبة أكبر من المستويين السابقين، وأقل من المستوى الأخير "السلوك الجماعي" الذي يتضمن أعظم المشاكل والمتاعب. ومن الضروري التحقق من أن التغيرات التي تحصل في البيئة تؤثر بأفراد وعناصر المؤسسة.

وقد صنف بعض الذين عالجوا موضوع التغيير من المفكرين والدارسين عدد المستويات التي يمسه التغيير في المؤسسة إلى ثلاث مستويات هي كالتالي:

- **مستوى التغيير الجذري:** يمس التغيير أحد أو بعض أو كل مكونات البنية التحتية أو الأساسية للمؤسسة.
- **مستوى التغيير الأساسي:** يمس التغيير الغايات الإستراتيجية للمؤسسة، التي تعد منطلق التخطيط الاستراتيجي، إذ إنه يمكن أن يطال عناصر التخطيط الاستراتيجي المكونة من: مؤشرات أداء رئيسية، وأهداف، ومقاييس أداء، وإستراتيجيات، وسياسات، وخطط تنفيذية.
- **مستوى التغيير الثانوي:** يمس التغيير أحد أو بعض أو كل عناصر التخطيط الاستراتيجي المبينة في المستوى السابق.

وهناك أيضا من يرى كـ **Peter Drucker** أن الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هي صناعته وإبداعه، ولصناعته لابد على كل قائد لتغيير أن يحدد مستويات التغيير التي يرغبها وهي على النحو التالي⁽⁹⁾:

- التغيير على مستوى القشور: وهو تغيير سلوك ما أو خطأ ما ظاهري بسيط.
- التغيير على مستوى السطح: والغرض منه تفعيل الطاقات وترتيب الأولويات عند الفرد أو المجموعة وهو أيضاً يركز على السلوك.
- التغيير الضحل: وهذا يغير قليلاً من نفسية الشخص، وذلك بتعلم أنماط التفكير وتعلم بعض المهارات.
- التغيير بالتحول: ويهتم هذا النوع بتغيير السلطة أو الإدارة أو الإستراتيجيات.
- التغيير باختراق العمق الفكري: وهو وصول التفكير إلى مرحلة الإيمان بالأفكار والمبادئ بعيدة المدى.
- التغيير السلوكي العميق: ويتم فيه تغيير الرؤية والتصورات والفلسفة ورسالة الإنسان في الحياة وممارسته الشخصية الخاصة أو العملية.

تغير الثقافة: حيث يتم فيه تغيير المبادئ والقناعات، على سبيل المثال: الأعراف والتقاليد والقيم وفي أساليب الإدارة أو العلاقات غير الرسمية. وفي هذا المجال، وإذا ما ذكرنا على سبيل المثال شركة **Mitsubishi** اليابانية والتي كانت لها ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعاً لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

أنواع التغيير ومجالات تطبيقه:

تعددت عبر الزمن أنواع التغيير الذي يطرق على المؤسسات، باختلاف حجمها، ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، إلا أنه يمكن إجمالها عموماً فيما يلي:

- **التغيير غير المخطط أو التفاعلي:** هو عبارة عن تعديل يحدث نتيجة اضطراب المؤسسة للتعامل مع المتغيرات الحاصلة، فالتغييرات التفاعلية تأتي كردود أفعال لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطارئة، وذلك رداً على أحداث وضغوطات البيئة.

- **التغيير المخطط أو المتوقع:** عبارة عن تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية ويحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة و الهدف منه الاستفادة والاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة مسبقاً، بمعنى أنه يكون متاحاً حينما يتم وضع منهج متبع وجدول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مسبقاً⁽¹⁰⁾

- **التغيير المفروض:** يفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة)، وقد يقابل بالرفض ويسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه، وبذلك يتعرض هذا النوع من التغييرات إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، وتظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلاً وأي تأخير في التغيير يكون مدمراً.

- **التغيير بالمشاركة:** يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعد هذا النوع من التغيير الأكثر استمرارية في حياة المؤسسة، كما أن لهذا التغيير ردود أفعال معقولة، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير بحكم أهم اقرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر وتكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة وأكبر ديمومة، بالإضافة إلى هذا فإنه يضمن للأفراد الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم.

يتوزع التغيير في بعض الحالات على ثلاثة أنواع، وهي بمثابة احتمالات شرعية للتغيير، ولا يكتسب أي احتمال منها ميزة تفضيلية عن الآخرين إلا بمدى مناسبتها مقتضى حال المؤسسة وكفايته لحاجتها الآنية والمستقبلية، وهي كالتالي:

« التغيير التطوري أو الإيجابي: وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أعلى منه، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما تكون الزيادة مطلوبة، أي أن ثمة حاجة فعلية في زيادة قيمة الهدف الاستراتيجي بسبب المنافسة أو عوامل قاهره.

« التغيير التدهوري أو السلبي : وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أدنى منه، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما تكون الأهداف الإستراتيجية غير دقيقة، أي ثمة ضعف منهجي علمي في تقديرها، أو تكون الأهداف الإستراتيجية غير عملية، أي أن الظروف الراهنة غير مواتية لإنجازها، فتحتاج المؤسسة إلى تخفيف الضغط والإجهاد المسلط على الموارد.

« التغيير الثابت أو الصفري: وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مساو له، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما لا تكون الزيادة في الأهداف الإستراتيجية مطلوبة، أو يكون النجاح في إنجاز الهدف الاستراتيجي متذبذباً وليس ثابتاً.

هناك العديد من يصنف هذه التغييرات تحت نوعين أساسيين هما، التغيير الاجتماعي والتغيير التقني ورغم صعوبة التمييز بين هذين النوعين من التغيير على المستوى العملي، إلا أنه يمكننا القول أنه إذا كانت التغييرات تتعلق جوهرياً بالعمال بدرجة كبيرة فيمكن اعتبارها تغييرات اجتماعية، وإذا كانت التغييرات تتعلق بالمنتجات المادية والعمليات ذات العلاقة يمكن النظر إليها كتغييرات تقنية، وهنا نفرق بين نوعين رئيسيين للتغيير هما: التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي.

فالأول أو ما يعرف في الكثير من الأحيان بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويهتم بالمسائل الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، ويعتبر خطوة للمستقبل ولذلك ويشمل أهداف المؤسسة، رسالتها والتكنولوجيا المستخدمة، وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة منها.

أما الثاني فيتعلق بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها تأثير مباشر على تنظيمات العمل داخل المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل

معها بعناية فائقة، وفي ظل هذا النوع من التغيير هناك الكثير من الطرق والأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإجراء التغيير فيها.

كما يمكن تقسيم أنواع التغيير حسب مدة إحداث التغيير إلى نوعين ⁽¹¹⁾:

✓ **التغيير الجذري:** يتم فيه تحويل المنظمة من حالة راهنة إلى أخرى مغايرة، باستخدام مبادرات من عدة جهات وفي وقت واحد، وعادة ما يكون ذلك ضمن فترة زمنية قصيرة نسبياً. ويتم التغيير هنا، في الغالب بشكل قصري وملزم للجميع.

✓ **التغيير التدريجي:** يحدث هذا التغيير تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، على شكل تغيرات صغيرة تضاف إلى الهدف النهائي للتغيير.

مجالات تطبيقه:

تم تصنيف مجالات التغيير إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي كالتالي:

1. **التغيير الثقافي؛** ويتعلق بأفكار المستخدمين واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، ويعتبر كاستجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، والغرض منه تحقيق التكيف والتأقلم.

2. **التغيير التنظيمي والتغيير في العمل؛** والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها ووحداتها، أو تغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما..الخ.

3. **التغيير التكنولوجي؛** وهو يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب والتقنيات المستخدمة، ويتمثل في إدخال وسائل إنتاج حديثة ⁽¹²⁾ أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج..الخ.

لعل من بين أهم النتائج التي أسفرت عنها الأبحاث والدراسات السابقة من طرف الباحثين والمهتمين في هذا المجال ما يقدمه لنا الجدول (02)، عن المحاور الكبرى للتغيير (أو المجالات) في المؤسسات العالمية الرائدة والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث مست الدراسة قياسي أكثر من 1000 مؤسسة:

جدول رقم (02) يقدم بعض الاحصائيات المتعلقة بالتغييرات التي حدثت في نهاية التسعينات في المؤسسات الأمريكية

Jean Brilman, :Source
Les meilleurs
pratiques de
management, Edition
d'Organisation, Paris,
3ème édition, 2001, P
364.

السنوات				السنوات
1997	1996	1995	1994	مجال التغيير في المؤسسات
44%	49%	58%	58%	إدارة الجودة الشاملة
54%	47%	50%	51%	Vision تطوير الرؤية
41%	38%	40%	44%	التحول إلى بنى تتركز على نظام الفرق
45%	45%	44%	34%	الشراكة مع الزبون والمورد
17%	23%	31%	31%	تقليل الحجم
33%	30%	35%	31%	إعادة الهندسة
33%	33%	33%	-	المقارنة المرجعية
18%	19%	25%	14%	تطوير عمليات التدويل
18%	19%	21%	20%	الاستخدام الموسع للعمالة المشاركة والمؤقتة والمتعاقد
803 إجابة	1377 إجابة	982 إجابة	1194 إجابة	العينة

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن من أبرز المجالات الرئيسية لإحداث التغيير التي انتهجتها المنظمات المعنية بالدراسة خلال الألفية الثالثة تمثلت بالدرجة الأولى في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والتي تبني على أساس التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنظمات، حيث تلزم هذه الأخيرة أفرادها ومصالحها بالارتقاء بمستوى جودة الخدمة والمنتج التي تقدمهما هذه المنظمات. حيث يمكن ذكر في هذا الصدد نجاح تجارب العديد من الشركات التي تبنت هذا المدخل كشركة Xerox وشركة British Airways وشركة IBM وشركة royal

Mail، حيث إستطاعت هذه الشركات بفضل إدارة الجودة الشاملة من تخفيض عدد شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، والرفع من حصصهم السوقية والتقليص من حجم حوادث العمل وشكاوى المستخدمين، وبزيادة الاعتمادية والثقة بمنتجاتهم⁽¹³⁾.

كما أن لتطوير الرؤية أهمية بالغة في بناء كوادر بشرية قادرة على استيعاب والتعامل مع متطلبات العصر والتطورات التكنولوجية السريعة. كما يظهر تظهر أيضا النتائج المتحصل عليها في تلك فترات الدراسة، الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء، مما يجعل من مجال "التحول إلى بنيات تركز على نظام الفرق" من أهم أنشطة التدخل في برامج التغيير، مما يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا ويدفعه لمضاعفة الجهود وتماسك الفريق وتعاونهم.

مراحل عملية التغيير

تعددت بتعدد المفكرين المراحل التي يتم فيها التنفيذ التغيير فهناك من يرى أنها تكمن في ثلاث مراحل رئيسية (Kurt Lewin)، وهناك من أدخل على هذه المراحل بعض التعديلات (T.Alexander & Lippitt & Watson & westley) ليصبح عددها خمس مراحل، وهناك من صنفها إلى ستة مراحل (Szilagy & Wallace)، وهناك أيضا من صنفها إلى سبعة مراحل (Edgar huse, 1980) الخ، ومن أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير نموذج Kurt Lewin والمتمثل في المراحل التالية⁽¹⁴⁾:

- **أولاً** - مرحلة إذابة الجليد- أو التهيئة للتغيير: وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم الممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

- **ثانياً** - مرحلة التغيير: وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم. في هذه المرحلة يحذر kurt Lewin من التسرع في هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير.

- **وأخيراً** - مرحلة إعادة التجميد -التثبيت-: وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد من مهارات، وأفكار، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

ويتضح مما ذكر سابقاً، تركيز Lewin في مراحل التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المنظمة إلا عن طريق الأفراد، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له.

متطلبات التغيير

ويمكن حصرها في النقاط التالية:

القيادة الواعية: يتفق جل الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع أفكار (Burn, 1978) في أنه من بين مهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، أي أن هذا الأخير يتطلب قيادة قادرة وفاعلة، تتوفر فيها بعض المواصفات كأن تكون تؤمن بحتمية التغيير ورسالته وتعي متطلباته ومعوقاته وطرق تذليلها، قادرة على فهم المتغيرات السياسية والاقتصادية والإدارية، والتكنولوجية، أن تكون قادرة على تجنيد الأتباع وتحفيزهم بالعقائد وإقناعهم بتنفيذ الخطط بكل حماس.

1- الموارد البشرية: فالإنسان هو العنصر الحاسم في أي عملية إنتاجية شريطة توافر القيادة الواعية التي تفهم الاحتياجات الذاتية للفرد، من مكاسب مادية تحقق له الطمأنينة على حاضره ومستقبله، بالإضافة إلى التحفيز المستمر لتفادي الإحساس بالملل أو التهميش أو الإهمال، والتدريب الفعال لصقل المواهب وتحسين القدرات وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي. وفي مجال التدريب مثلاً يمكننا ذكر على سبيل المثال ما قامت به شركة **General Motors** التي أدركت إدارتها العليا أن عليها إجراء تغييرات جذرية لتتمكن من الاستمرار في المنافسة، بسبب ثقافة الشركة والهيكل التنظيمي القائم آنذاك، حيث كانت الشركة تعاني من ضعف المرونة، فقررت إنشاء وحدة جديدة تسمى "saturne" لصناعة سيارتها الجديدة وقد نجحت بالتعاون مع رابطة عمال السيارات من وضع اتفاقية عمال جديدة، تنص على اختيار أكفأ العاملين لتلقى من 100 إلى 750 ساعة تدريب، وبالتالي شيء فشيئاً تم تغيير ثقافة المؤسسة بالكامل.

كما أثبتت دراسة قام بها **Bourne Dobosz** سنة 2006 في شركة "جنرال موتورز في بولندا" نجاح الشركة، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة بالشركة.

2- الموارد المادية والمالية: ضرورة توفر الموارد الطبيعية والموارد المالية وذلك لتحقيق لتوفير مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة وفي الوقت المناسب، وتحديث وسائل الإنتاج لتحسين مخرجاته للحفاظ أو المحافظة على القوة التنافسية.

3- السياسات والنظم: تطوير سياسات ونظم فعالة سواء كانت تتصل بالموارد البشرية، أو أساليب العمل، أو سياسات ونظم تتصل بالموارد المادية.

4- المتطلبات المعرفية: والمتمثلة أساساً في المعرفة المسبقة بالأوضاع القائمة للمناخ المحيط وعناصره المختلفة، وتوقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط ومعرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط. ومعرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعالية المؤسسة، ومعرفة تجارب التغيير وأنواع الممارسات في المؤسسة أو في مؤسسات أخرى ونتائجها وتأثيراتها، الخ...

إدارة عملية التغيير

وردت تعاريف عدة لإدارة التغيير فقد عرفت مثلاً على أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. وقد عرفها مثلاً الصرن على أنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي" (15)، أي أنها تعبر عن "كيفية استخدام أفضل الوسائل اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال" (16).

انطلاقاً من تأكيد الحاجة للتغيير، تتأكد الحاجة لإدارة عملية هذا التغيير، والتي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغير. ويعد وفي نفس السياق يرى الصرن (17) أن إدارة التغيير تستخدم أحد الأسلوبين:

1. **الأسلوب التقليدي:** ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته ويتخذ شكل ردة فعل.

2. **الأسلوب الحديث أو أسلوب التنبؤ:** ويتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته.

استراتيجيات إحداث التغيير:

بالنظر لأدبيات التغيير وما هي الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التغيير المطلوب فإننا سندرك صعوبة واستحالة تحقيق ذلك دون استراتيجيات وخطط جادة وإرادة قوية، وفي هذا الصدد توضح العديد من أدبيات التغيير أن هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات للتعامل مع التغيير ومقاوماته. فينتفك كل من (Frensh & bell, 1999) و (King & Anderson, 2004) على أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير:

- **إستراتيجية الرشد والتصحيح العملي:** هناك من يدعوها أيضا بإستراتيجية المشاركة والإقناع، وتقوم على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو أكثر الطرق كفاءة وهو الذي سيسود.

- **إستراتيجية القيم (إعادة التعلم):** وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة، وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.

- **إستراتيجية تصحيح القوة والقهر والإذعان:** وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير، وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال.

كما أن هناك من يرى⁽¹⁸⁾ أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي.
- إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير.
- إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها.
- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير.
- إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

يلاحظ مما سبق أنه توجد عدة إستراتيجيات للتغيير، وأنه لا توجد واحدة أفضل من غيرها من الاستراتيجيات المشار إليها، وأن على القادة أن يدركوا أن الأفراد هم جوهر عملية التغيير، وأن القضية الأساسية في عملية التغيير تتمثل في قدرة القائد على إقناع الناس بأهمية التغيير، وضمان قبولهم بالتغيير وكسب تأييدهم، لذلك عليه أن يركز في المقام الأول على الإستراتيجيتين الأوليتين، حتى لا تطول فترة المقاومة ويتحول الجهد الأكبر نحوها، مما يؤثر على عملية التغيير ويحول دون نجاحها.

كما أنه من الضروري كذلك أن تستند إستراتيجية التغيير في المنظمة على مجموعة من النقاط، التي يمكن حصرها في:

- ملائمتها مع القيم الثقافية والخبرات السابقة، والقدرة على تحسيس المستهدفين بحاجتهم لتبني التغيير.
- الاهتمام بتطوير قدرات المستهدفين والتركيز على قادة الفكر والرأي في المراحل الأولى للتغيير. والأخذ في الاعتبار النتائج الاجتماعية للوضعية الجديدة.

ومائل التغيير:

يجب على أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها، أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات الفعالة التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها ونجاحها واستمرارها، وبهذا نكون اليوم في حاجة ماسة إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير، حاجة تستدعي منا تحديد أبعاده، أهدافه، ووعي أهميته، أي إلى تفهم وتفهم وتوعية الجميع بمتطلباته ومجالاته، إلى جانب تهيئة الدعام وتحدد الوسائل الضرورية لإنجاحه، ومن هنا على المؤسسة أن توفر بعض الوسائل الواجب توفرها لإنجاح عملية التغيير، نذكر منها:

- إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات وفتح باب النقاش والسماح لكل بإبداء آرائهم في مجالات وطرق التغيير، والسماح لهم بالتعبير عن هواجسهم، فالإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور،

فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ، كما أن إشراك العاملين قد يساهم في تعديل خطة التغيير أو تغييرها متى تطلب ذلك.

- بالإضافة إلى ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يراود منه الوصول إلى الأفضل، الأمر الذي يساهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، وما سيجني من تحسن في الإنتاجية والجودة والتسويق والمنافسة.
- عقد دورات تدريبية قصيرة الأجل لأعضاء المؤسسة، بحيث تمكنهم الدورات من الاقتناع بضرورة التغيير والتوحد على الهدف والرؤية المشتركة لتجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، ومعرفة كل الوسائل التي يمكنهم إتباعها في أداء مهمتهم، إلى جانب تحديد الأساليب التي يمكنهم من خلالها تزويد بعضهم بعضاً بالخبرات.
- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين، لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة. ومن الضروري دراسة الأنظمة والهياكل الإدارية الحديثة، خاصة ما كتب وجرب عملياً في العقدين الأخيرين، لأن فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ويقابله إبداعات على كافة المستويات.

مقاومة التغيير

التغيير يعد فعلاً والفعل لا بد له من رد فعل، فهذه النقطة من أهم النقاط التي يتم معالجتها في موضوع التغيير، لكونها قد تحول أو تعيق تحقيقه، لذا يجب التنبيه إلى أن التغيير سيواجه بالقبول كذا أنه قد يواجه بالرفض والمقاومة. ولذا فقد أصبح من الضروري التنبؤ بأنواع وكميات المقاومات المحتملة بخصوص تغيير ما، وتحديد المجالات التي يحتمل وجود مقاومة التغيير فيها، وذلك لتخطيط الأساليب الملائمة للتغلب على تلك المقاومة الموجودة فعلياً أو المتوقع ظهورها.

ومن بين أهم مسببات المقاومات البشرية للتغيير نجد:

- المصلحة الشخصية والسياسة: كخسارة المركز الوظيفي، تغير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال، واحتمال الخسارة في الترقية، والابتعاد عن زملاء العمل،.. الخ.
- أسباب بسلوكولوجية: كالخوف من المجهول، أو الإخفاق، انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة والخوف،.. الخ.
- أسباب عاطفية: كفقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد، وعدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد،.. الخ.
- الاتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه: ويشمل ضعفاً في مشاركة الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية، وكذلك ضعفاً في عملية الاتصال والتواصل.
- نقص إدراك العاملين للتغيير: نقص في إدراك لضرورة التغيير، والنتائج المحتملة للتغييرات المقترحة، وضعف الثقة، نتيجة تجارب غير ناجحة،.. الخ.
- التحيز الثقافي: وهو يتأثر بالميول والمواقف والعادات السائدة في العمل، وفيه يظهر الصراع بين التغييرات المقترحة، وبين المعتقدات والقيم السائدة.

هاته المتسببات قد يكون لها تأثيراً فردياً على الأفراد، وقد لا تكون دائماً بصفة فردية، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة أكبر لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية، فذلك سيؤدي حتماً إلى فشل مشروع التغيير في المؤسسة، وظهور انقسامات داخلية فيها، مما قد يهدد استمراريتها وبقائها.

ومن هنا فعلى قائد التغيير أن يتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتنفيذ العملية بلا

أضرار أو بأقلها، مع ضمان أكبر لقبول الأفراد وكسب تعاطفهم معه. ويمكن بصفة عامة التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة، حتى يدرك العاملون الأسباب الحقيقية من وراء التغيير؛
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا، وذلك بالقيام بعمليات توجيه وتوعية كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف من التغيير إلى قناعة.
- توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير مع عدم طلب المستحيل.
- تقديم الحوافز من أجل التغيير، واللجوء إلى استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير؛

خلاصة

صار التغيير ضرورة لا غنى عنها، وظاهرة مقلقة للاقتصاديات السائرة في طرق النمو منذ السنوات القليلة الماضية من القرن الماضي، والتي قامت بإصلاحات هيكلية وعمليات إعادة تأهيل. فمحيط العولمة، والتطور التكنولوجي، ومتطلبات المنافسة، التغييرات الهيكلية، أنماط التسيير الحديثة، والمعايير الجديدة للجودة، والتطور المشهود لاقتصاد المعرفة.. الخ، ستؤثر بدون شك، على تسيير وتنظيم مؤسسات هذه الاقتصاديات، إذ لم تتفاعل بالسرعة الكافية، وبالشكل الصحيح مع هذه التحولات، وتعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها. وفي هذا السياق، وقبل تبني هذه التحولات بشكل عملي، تلجأ أغلب المؤسسات لإحداث تغييرات للتعامل والتكيف مع هذه التحولات. وقد كانت هذه التقنيات في البداية ذات رؤية ومنظور تكيفي يساعد على تأقلم المؤسسة مع حالات البيئة المتغيرة، وبسبب عمق واتساع مجالات التغيير فقد ظهرت أدوات واستراتيجيات تساعد المؤسسات على إجراء تحولات جذرية وإبداعية لتماشي حالات التغيير.

وقد خلصنا من خلال هذه الوثيقة البحثية إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر مايلي:

- سرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها، م تعد تصلح معه نظم وأساليب، العمل والتنظيم التقليدية، مما يستدعي ضرورة إحداث التغيير والتطوير المناسبين باستمرار لكي تستطيع المؤسسات العمل في بيئة صحية ومرنة، وأن تكون قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية في سوق مفتوحة ومعولمة. وهذا ما يجعل التغيير لا مناص منه. فالحاجة للتغيير في المؤسسة يعد ضرورة حتمية، بل إستراتيجية لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة.
- التحول من الوضع الراهن إلى وضع أفضل، يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير، وعلى أن تتم العملية وفق منهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز مشروع التغيير بالمنظمة بنجاح تام، وبتتابع وبتكامل مما يسهل من عملية التحول.

- عملية التغيير لا تتم في أغلب الأحيان بطريقة عشوائية، بل هي عملية منظمة مخططة ومدروسة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المنظمة، أو ما يطلق عليه اختصاراً بإدارة التغيير. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية H₁ لهذا البحث. فقد أصبحت تحتل إدارة التغيير دوراً مهماً ضمن مهام وانشغالات المسيرين حالياً، وأحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، والكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، وعلم الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص.

- عملية إدارة التغيير تتطلب عملية إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتغيير حتى يحدث التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة. ثم يلي ذلك الإعداد لإستراتيجية التغيير، ثم مرحلة إعداد بدائل ومداخل التغيير (كإدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو التطوير التنظيمي.. الخ)، وبعدها يتم تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقويم. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية H₁ في هذا البحث.

- إحداث التغيير بأنواعه المتعددة وبإستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسة، وتنمية قدراتها التنافسية من خلال تحسين أدائها، وترتيب وظائفها وتطوير منتجاتها لإرضاء عملائها وتلبية حاجياتهم.
- الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة التغيرات الحاصلة (خاصة ما يمس منها الجانب التنافسي) من جهة، وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات يعتبر بمثابة التحدي الأكبر الذي تواجه المنظمة المعاصرة، مما يجعل من التغيير عملية مستمرة ودائمة، لزيادة فعاليتها وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها.

المولم

- 1- رحيم حسين، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله" مداخله مقدمة بالملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة، الجزائر يومي 12-13/05/2010.
- 2- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.
- 3- محمد بھجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 126.
- 4- دانا جالينس وجيمس روبنسون، التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بھيك، مصر، 2000، ص 20.
- 5- رحيم حسين، نفس المرجع السابق.
- 6 - Calvin, T.J, Kilmann, H.R, 1989, A profile of Large Scale Programs, Proceedings, Southern Management Association. P. 202.
- 7- أندرو دي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991، ص 544.
- 8- الزهراني، سعد عبد الله بردي، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي - المبادئ والأسس - مدخل تطوري، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، العدد الثاني عشر، 1994.
- 9- بيتر دريكر، الإدارة، ترجمة : محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1996.
- 10- أندرو دي سيزلاقي مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 548.
- 11- Robert Heller, Gérer le changement, Edition Mango pratique, Italie, 1999, P 12-13
- 12- محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2003، ص 23.
- 13- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996، ص 09.
- 14- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 227.
- 15- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، دار الرضا للنشر، دمشق 2002، ص 33.
- 16- سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ط2، 1998، ص 551.
- 17- رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 339.
- 18- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002، ص 85 إلى ص 88.

المصادر

- الزهراني سعد عبد الله بردي . تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي – المبادئ والأسس – مدخل تطوري . مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة ، العدد الثاني عشر، 1994
- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، 2002 .
- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس – السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.
- بيتر دريكر، الإدارة ، ترجمة : محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1996.
- دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2000.
- رحيم حسين، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله" مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13/05/2010.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، دار الرضا للنشر، دمشق 2002.
- سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ط2، 1998.
- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996.
- محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2003 .
- محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999 .

- Calvin, T.J, Kilmann, H.R, 1989, A profile of Large Scale Programs, Proceedings, Southern Management Association.
- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, édition d'Organisation, Paris, 3ème édition, 2001.
- Pierre Morin,: Hersey Paul and Blanchard Kenneth H., Management of Organizational Behavior, Prentice Hill, 1969.
- Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999.