التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي.

د. اسمهان مريعي

د حكيمة جاب الله

جامعة الجزائر 3

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

كلية علوم الاعلام والاتصال

ملخص :

إن المنظمات اليوم تعيش في بيئة ديناميكية متقلبة باستمرار، ومع معدل التغيير المتسارع، تسعى المؤسسات إلى إدارة المبادرات الإستراتيجية لتوفير المزيد من الأرباح وكسب ميزة على الأطراف المنافسة. لهذا فإن الحديث ينصب كثيراً في وقتنا الحالي على إدارة التغيير وذلك عن طريق رصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرتها التنافسية، وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة لإدارة هذا التغيير تساعد على تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد مصادر عملها، وتوجيه الجهود المبذولة لتطوير إنتاجية المؤسسة وأدائها وفق مؤشرات الصراع والتنافس الذي يغلب على العمل المؤسساتي. هذا بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من المرونة للتكيف مع المستجدات وتحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتفعيل خطط الطوارئ لمواجهة التغيرات والتهديدات والأخطار غير المتوقعة. ولهذا وتأسيساً لما سبق ذكره حولنا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر اليوم حتمية في ظل التطورات التي فرضتها العولمة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - التفكير الاستراتيجي.

Summary:

Today's organizations live in an ever-volatile dynamic environment, and with the rate of rapid change, organizations seek to manage strategic initiatives to provide more profits and gain an advantage over competitors. Therefore, the current talk is very much focused on managing change by monitoring and diagnosing internal and external environmental variables so that the organization can adapt to these variables and improve its competitiveness, so strategic planning becomes an urgent need to manage this change. Identifying and guiding the strategic paths of the organization, identifying its sources of work, and guiding efforts to develop the productivity and performance of the organization according to indicators of conflict and competition that prevail over the enterprise work. In addition, there is a high degree of flexibility to adapt to developments, analyze the strengths, weaknesses, opportunities and challenges facing the

organization, and activate contingency plans to meet unexpected changes, threats and threats. This is why, based on what has already been mentioned around us through this paper, we highlight the role of strategic planning in achieving the effectiveness of organizational change, the latter of which is now imperative in light of the developments imposed by globalization.

Keywords: Strategic Planning - Organizational Change - Strategic Thinking.

مقدمة

إن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية الدائمة التغيير تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المنظمات الفعالة، وعملية التكيف ليست عملية سهلة خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التضارب بين متطلبات العديد من العوامل البيئية مثل العاملين والمنافسين والموردين والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك فإن على المنظمة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين التكيف والإبداع من ناحية، والحاجة إلى الاستقرار والاستمرار من ناحية أخرى، لكل هذه الأسباب فإن عملية التغيير التنظيمي لا يمكن أن تتم بشكل عشوائي وتترك الأمور للصدفة، بل يتوجب على المؤسسة السعي الجاد لإدارة عملية التغيير ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية {الداخلية والخارجية} و تخطيطها لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرتها التنافسية، ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح اليوم أحد المهام الأساسية التي فرضتها تطورات الألفية الجديدة والعولمة، مما يتطلب جهوداً تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لأي مؤسسة، فنحن نعيش اليوم في عصر الصراعات والتنافس التقني والاقتصادي وسيطرة نظم الجودة الشاملة، فقد شهد العقدان الأخيران سرعة وعمقا في المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية. فالمهتمون اليوم يتحدثون عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المؤسسات والشركات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، والإدارة الإستراتيجية الحديثة تتجلى بقدرة القائد على اتخاذ القرارات والممارسات الإدارية، التي تحدد الأداء والإنتاجية طويلة

الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحديد الاتجاهات المستقبلية، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات المرتبطة بالإنتاجية واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك، باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات. ونظرا لأهمية هذا الموضوع ارتأينا أن نبث من خلال هذه الورقة البحثية عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي.

المحور الأول: مقارنة مفاهيمية ونظرية للتخطيط الاستراتيجي :

1 – تعريف التخطيط الاستراتيجي : يعرف التخطيط في اللغة العربية إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضا التسطير والتهذيب والطريقة، واصطلاحيا فإن التخطيط هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على إتباع منهج دقيق لتحقيق أهداف معينة محددة وموضوعية بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي لمؤسسة معينة أو لتحقيق النجاح للفرد في فترة زمنية معينة (العتوم، الكوفحي، 2018، ص 144). وهناك العديد من التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وقد ركزت غالبيتها على بعد التطوير المستقبلي، وإدارة الوقت، وتطبيق مفاهيم اقتصاديات المعرفة، ومن أهم التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم ما يلي:

– التخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار وتحديد وإعادة صياغة لأهداف المؤسسة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية، لضمان تنفيذ السياسات، ويمثل عملية تخطيط طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة. (العتوم، الكوفحي، 2018، ص 146)

– التخطيط الاستراتيجي هم عملية مدركة يستطيع من خلالها التنظيم أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها، فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي:

التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة. (العجمي، 2008، ص 393)

كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك؟.

(جمعة، دون ذكر السنة، ص 7)

وبالتالي وطبقا لهذه الرؤية يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريد النظام أن يصل إليه، على أن تكون هذه الصورة ثابتة، ولكن في إطار التغيير المنظم.

إذن من خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يرتبط بمجموعة من المفاهيم:

أولها وأهمها التفكير الاستراتيجي: الذي يهدف إلى تطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، مما يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة، كما يتطلب من أعضاء المؤسسة استمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار والتطوير، أي أن لا تقتصر تطورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتكفير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية. (العتوم، الكوفحي، 2018، ص 148)

ثانيا: الرسالة: وهي الغرض الأساسي الذي توجد المؤسسة من أجله والذي تسعى إلى تحقيقه، وتتميز بقابلية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل في ضوء الموارد المتاحة والظروف المجتمعية والبيئية المتوفرة في الحاضر والمتوقعة في المستقبل.

ثالثا: الرؤية: تعني طموحات المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

(حويو، 2004/2005، ص 39)

رابعا : الأهداف : وهي المواقع والأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل، ولها ثلاث مستويات.

* **أهداف إستراتيجية :** وهي أهداف طويلة المدى تتسم بالشمولية توضع من قبل الإدارات العليا في المؤسسة.

* **أهداف تكتيكية:** تشارك صياغتها الإدارات العليا والمتوسطة وتتسم بأنها متوسطة الأجل وأكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية.

* **أهداف تشغيلية:** وهي أهداف محددة جدا وقصيرة المدى تسعى للمساعدة على تحقيق الأهداف التكتيكية.

خامسا : الإستراتيجية : هي نظام الغايات والأهداف والسياسات الضرورية والخطط لبلوغ هذه الأهداف، مبنية بالشكل الذي يسمح بتحديد قطاع النشاط التي تتموقع فيه المؤسسة أو ترغب في الدخول إليه، كما يسمح بتحديد شكل المؤسسة أو ما ترغب أن تكون عليه مستقبلا.

سادسا : البيئة الداخلية : وتشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة سواء أكانت مادية أو بشرية أو معنوية، بهدف تحديد نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا، ونقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو التغلب عليها. وتشمل البيئة الداخلية مكونات مثل الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والأنماط الإدارية وطرق تقديم الخدمات.

سابعا : البيئة الخارجية : وهي مجموعة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة مثل الأوضاع الاقتصادية السائدة والتشريعات الاقتصادية والسياسية، والاتفاقيات الدولية، والقيم السائدة في المجتمع. (العتوم، الكوفحي، 2018، ص 160)

2 - خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه :

في ضوء التعريفات والمفاهيم السابقة الذكر يمكن تلخيص أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي في العناصر التالية:

– التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام. (جمعة، دون ذكر السنة، ص 8)

– التخطيط الاستراتيجي هو ثقافة وأسلوب جديد في التفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين، حيث أن العقلية الإدارية الجديدة هي عقلية معنية بتحقيق الرسالة والرؤى والأهداف الاستراتيجية ولا تحصر نفسها في التفاصيل والأهداف الصغيرة.

– التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وثقافة مستمرة لا نهاية لها حتى ولو حققت المؤسسة نجاحات.

– تشكل الإدارة الاستراتيجية إطار لتوجيه هيكل المؤسسة وإعادة توزيع الأدوار الإدارية وتصميم البرامج الجديدة ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج وتطوير الموارد البشرية، وهي عملية صعبة تتطلب بذل جهود كبيرة وتطلب صبرا وتحملا في الوقت المناسب. (جمعة، دون ذكر السنة، ص 149)

وعلى ضوء هذه الخصائص يمكن استخلاص أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة فيما يلي. (سيد علي ، 2008، ص 53 . 55)

– مواجهة التغيير في بيئة عمل المؤسسة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقومها ووضع

سبل التعامل معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

— توجيه مسار استراتيجيات المؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط أهداف الإستراتيجية بطموحات الإدارة العليا.

— تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مما يساعد على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

— توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، والعمل على تيسير الاتصالات الادارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الانجازات والأهداف المخططة.

العناصر الأساسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي :

يتوفر عالميا العديد من الاتجاهات والنماذج التي تساعد على تحديد الخطة الإستراتيجية المثلى لمؤسسة ما. ويرتبط مدى اختيار أي نموذج أو نجاح تطبيقه على عوامل عديدة كنمط القيادة السائدة في المؤسسة، الثقافة السائدة في المجتمع، مدى تعقد بيئة العمل وتنظيمها، وحجم المؤسسة، وكفاءة القائمين على التطوير والتخطيط. وتعد طريقة التخطيط عن طريق الأهداف الإستراتيجية أكثر الطرق شيوعا في جميع هذه النماذج

وعاملا مشتركا بين غالبيتها. و للوقوف على العناصر الأساسية لأي خطة تطوير إستراتيجية يجب التعرف على العناصر الآتية(العتوم، الكوفحي، 2018 ص 156):

1 - المسح البيئي:

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية من فرص ومشكلات، والبيئة الداخلية بما تشمله من عناصر قوة وضعف وهيكل تنظيمي وثقافة وموارد مادية وبشرية وطبيعية. وتتضمن مراجعة الرسالة الأهداف ونتائج الاستراتيجيات الحالية والسابقة، ومراجعة الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

2 - صياغة الإستراتيجية :

وتتعلق بوضع الخطط الطويلة الأجل لمقابلة الفرص والتحديات البيئية والبناء على عناصر القوة وتفادي نقاط الضعف التنظيمي وفق رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة وأهداف واقعية تحاول المؤسسة تحقيقها. وتتضمن الإستراتيجية الرؤية، والرسالة، والقيم السائدة في المؤسسة، والأهداف الإستراتيجية، والإجراءات التنفيذية والتكتيكية، والبدائل المتاحة للمؤسسة في حالة فشل الخطط والبرامج والمشروعات. ويجب تحديد الآليات والسياسات التي تضمن تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية بشكل واضح ومباشر، حيث يتم الربط بين كل نشاط مع الهدف المنشود وتوضيح المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الهدف وفق اعتبارات تحليل نظم التخطيط الاستراتيجي (SWOT) والذي يشمل العناصر التالية:(العتوم، الكوفحي، 2018 ص 160):

أ - عناصر القوة :

أي الاستفادة من العوامل الإيجابية التي يمكن أن تساهم في نجاح الخطط الإستراتيجية في المؤسسة مثل توفر الكوادر البشرية المدربة، وتوفر البنية التحتية للمؤسسة، وتوفر القيادات الفعالة، وتوفر رأس المال، وتوفر جوانب من التميز في أداء الرسالة.

ب - عناصر الضعف :

وتتعلق بالجوانب السلبية المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة أو نجاح خططها الإستراتيجية مثل تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى

تناقص الاعتمادات المالية، وضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية، وعدم توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ج - الفرص :

وتشمل الظروف المساندة لنجاح الخطة الإستراتيجية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها مثل الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المؤسسة، والتطور التكنولوجي في أساليب عمل المؤسسة، الاتفاقيات والعلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وإداريا، وتوفر الدعم من جمعيات أو هيئات محلية أو إقليمية أو دولية.

د - المخاطر :

وتتمثل في الظروف الخارجية أو الداخلية التي قد تهدد الخطط الإستراتيجية أو احتمالات نجاحها مثل الأزمة المالية العالمية، والركود الاقتصادي، وارتفاع نسبة البطالة، وظهور أزمات سياسية أو اقتصادية، وغياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المؤسسة، وظهور الصراعات بين العاملين بالمؤسسة، وتوفر منافسة قوية من مؤسسات مشابهة في المنطقة، وصدور تشريعات أو قرارات محلية أو إقليمية مقيدة لنشاط المؤسسة أو مجالات عملها المختلفة، مما يهدد نجاح الخطط الإستراتيجية.

3 - تنفيذ الإستراتيجية: وتعلق بترجمة الخطط والسياسات إلى سلوكيات عملية وفق برامج وموازنات دقيقة وواضحة. وتتضمن تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل، وتحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات .

4 - التقييم والرقابة:

وتتضمن الإجراءات التي تسمح بتقييم فعالية السياسات والقرارات المتخذة وتزويد المؤسسة بالتغذية الراجعة الضرورية على كل مستويات المؤسسة لضمان حسن سير الخطة الإستراتيجية وتعديلها حسب المستجدات. وتتضمن مراجعة أسس بناء الإستراتيجية وتحديد معايير الأداء وطرق قياسه.

المحور الثاني: مقارنة مفاهيمية ونظرية للتغيير التنظيمي :

في ظل ظاهرة التغيير الملحوظ المتسارع في شتى المجالات خاصة مع التحولات العالمية الراهنة، لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للبقاء والاستمرارية أن تترك الأمور للصدفة تتحكم في مصيرها وتولي عليها نوع التغيير، بل يتوجب عليها السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيطها، لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرتها التنافسية. كما أن هذه التغيرات العميقة يمكن ملاحظتها عن طريق التحولات التي تظهر من خلال التغيرات الهامة على مستوى استراتيجية المؤسسات، هياكل تنظيمها، الموارد البشرية، استعمال تكنولوجيا جديدة، أشكال جديدة للتوزيع والترويج. إذن فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يعيش التغيير وتنمو وتتطور وتتعامل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، والتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى حد وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

1 - تعريف التغيير التنظيمي: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل

غير، وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر بدله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله(مساعد، 2018، ص 346)، أما التغيير في المنظور الإداري فله عدة تعريفات، بحيث يصعب إيجاد تعريفا جامعاً مانعاً ومن أهمها ما يلي:

– وعملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

(خيري، 2014، ص 116)

– هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية

وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها. (شهاب، 2014، ص 17)

- "التغيير التنظيمي يشير الى تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية". (العميان، 2010، ص 343)

- هو نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث (السكرانة، 2013، ص 50). إذن من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التغيير له مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- حتمية التغيير: إذ أن التغيير أمر حتمي وضروري خاصة في عالم اليوم، حيث تحيا المنظمات في عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات.

- التغيير عملية مستمرة: إذ على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في التغيير.

- التغيير عملية شاملة: إذ أن التغيير يتعامل مع المنظمة بكليتها، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها.

- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة وتوزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر. (خيري، 2014، ص 117 - 118)

2 - دوافع التغيير التنظيمي: على الرغم من أهمية و إمكانية إحداث التغيير في المؤسسات والمنظمات، فإنه ينبغي أن تكون إرادة قوية لدى أصحاب القرار لتمهيد الطريق نحو تغيير ميسر بإدارة جميع مراحلها والتعامل مع مقاومته المتوقعة، ولقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، والتصنيف الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف دوافع التغيير إلى مجموعتين أساسيتين :

1 - الدوافع الخارجية: والتي تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير ومن أهم الدوافع الخارجية التي تدعو للتغيير ما يلي (مساعد، 2018، ص 349):

أ - التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير، وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

ب - التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة لتلبية لحاجات ورغبات المستهلكين، يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة وبقائها في الأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها، وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم

المتنامية بالإضافة لأسباب أخرى منها: زيادة حدة المنافسة، التغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية وكذا التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة والتغيرات السريعة في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل. (القوي، 2008، ص 338).

ج - ازدياد حدة المنافسة : وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساساً في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع، أو إنتاج منتج جديد، وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن البدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها.

2- الدوافع الداخلية: حيث قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ماهي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي (خير، 2014، ص 125):

1- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

2- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة، سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات، التي من شأنها تحسين مستوى الأداء (خيرى، 2014، ص 125). يجب الإشارة في هذا المجال إلى أنه هناك مجموعة من الأسباب المقاومة للتغير من بينها: عدم وضوح أهداف التغير، عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغير غير مشاركين فيه، عندما يتم تجاهل تقاليد وأمناء ومعايير العمل مع ضعف الاتصال مع الخوف من فشل التغير. (ماهر، 2010-2011، ص 419)

3 - مجالات التغير التنظيمي: يظهر التغير التنظيمي في المجالات التالية (السكرانة، 2013، ص 60):

1- التغير على مستوى الاستراتيجيات: مع تزايد الاهتمام بالتغير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغير التنظيمي، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغير المخطط والواعي في المنظمات، وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغير، ومن ثم إحداث التغير وتقييم نتائجه.

2- التغير على مستوى الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة، والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

3 - التغير على مستوى أنماط القيادة: إن نمط القيادة يؤثر في عملية التغير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية، أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تركتها القيادة لدى العمال.

4 - التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والعادات والافتراضات والاعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة بين أفراد المنظمة، يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (ديري، 2019، ص 312). وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، لكن تحقيق ذلك يتطلب توفر مجموعة من المبادئ من أبرزها: كلما ارتفع مستوى الأفراد الثقافي كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر، وكلما زادت نسبة الحوار والنقاش بين الأفراد كلما سهلت عملية التغيير مع استخدام المرونة. (دودين، 2014، ص 224).

المحور الثالث : التخطيط الاستراتيجي أساس فعالية التغيير التنظيمي :

لقد شهدت بيئة الأعمال الدولية تحولات كبيرة تمثلت في الانفتاح الاقتصادي وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسرعة ظهور المنتجات الجديدة، هذه التحولات دفعت بالمؤسسات إلى الاعتماد على مناهج عديدة للتأقلم مع تغيرات المحيط ومواجهة تحديات البيئة التنافسية، خاصة وأن الميزة التنافسية أصبح كثرة حقيقية في عالم إدارة الأعمال من خلال الجودة والابداع في المنتج.

إذن فعلمية بناء إستراتيجية للتغيير في ظل الظروف المذكورة سابقا تعتبر من المهام الرئيسية المنوطة بقيادة التغيير والذي يتطلب أولاً تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل نظم التخطيط الاستراتيجي والمعروف بمفهوم SWOT الذي تطرقنا إليه سابقاً، هذه المصفوفة تعتبر الوسيلة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وتمكين المؤسسة من الحفاظ على قدرتها في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، ومفهوم SWOT يساعد المؤسسة على بناء استراتيجيتها للتغيير التنظيمي وفق ما تلميه المستجندات، وتحديد أهدافها وتحليل البيئة التنافسية على المستوى الداخلي والخارجي، المستوى الداخلي يهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، أما على المستوى الخارجي فالهدف هو كشف الفرص والتهديدات لغرض إعداد استراتيجية تسمح للمؤسسة باستغلال الفرص المتاحة

ومواجهة التهديدات المرتقبة (لحمر، 2018، ص 155). إذن فالتغيير الاستراتيجي يتطلب تغييرات نوعية وليست تغييرات عادية ودورية، هذه التغييرات تتطلب التطوير في تنظيم المنظمة ككل مع دمج الاستراتيجيات في عملية التغيير والهياكل والتقنيات المستخدمة ونظام المعلومات ونظام الموارد البشرية وهذه المراحل هي:

أ - إدراك الحاجة إلى التغيير : وهي أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي وأولى خطوات عملية إعداد استراتيجية التغيير التنظيمي، وتمثل هذه الخطوة في إدراك قادة التغيير لمدى الحاجة للتغيير، ويتحقق من خلال تحليل الوضع الحالي للمنظمة ومدى ملائمتها للظروف البيئية الخارجية والداخلية.

ب - إعداد استراتيجية التغيير: تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، ويتم إعداد هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:(السكرانة، 2013، ص 79) :

- 1 - اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- 2 - تشخيص الوضع القائم.
- 3 - تحديد أهداف عملية التغيير.
- 4 - تحديد مجالات التغيير.
- 5 - اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.
- 6 - وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير.
- 7 - اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.

ج - تحديد وتصميم بدائل التغيير: بعد الإعداد تأتي عملية

تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

- 1 - القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- 2 - تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- 3 - التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- 4 - حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وتدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

د - تنفيذ عملية التغيير: لفهم تنفيذ التغيير الاستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لأن تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقا ومرغوبا فيها، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي (السكارنة، 2013، ص 80):

- 1 - تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
 - 2 - تهيئة المناخ الملائم لتطبيق استراتيجية التغيير.
 - 3 - تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.
- هـ - المتابعة والتقييم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح استراتيجية التغيير.

الاستراتيجيات المعتمدة في التغيير التنظيمي:

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، واستراتيجية تخفيض العمالة.

أولا: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا. وتعتمد على المبادئ الآتية (خيري، 2014، ص 147 - 148):

- 1 - التخطيط الاستراتيجي للجودة: حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين، وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها.
- 2 - ثقافة المنظمة: حيث يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة.
- 3 - التركيز على العملاء: إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها.
- 4 - التدريب: يجب على عملية التدريب أن تكون مستمرة، حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل، لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.
- 5 - المشاركة والتمكين: حيث أن مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز، والعمل على وضع الحلول المناسبة، وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.
- 6 - التحسين المستمر: فرغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.
- 7 - التزام الإدارة العليا بالجودة: تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة، لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- 8 - تحفيز العاملين: لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات، وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.
- 9 - القياس والتحليل: لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات.
- 10 - منع الأخطاء قبل وقوعها: من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً إلى تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

ثانيا : استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة) (السكرانة،2013، ص 81):

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم "مايكل هامر" بأنها: "التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". تعتمد هذه الإستراتيجية على:

أ - التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

ب - إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكات، أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

ج - اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

وقد اعتمدت شركة IBM مثلا والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية، وسمحت بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- 1 - اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار.
- 2 - تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء.
- 3 - تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.
- 4 - تسهيل انتقال المعلومات.

ثالثا : استراتيجية تخفيض حجم العمالة (السكرانة،2013، ص 82):

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل، من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح ب :

* زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها.

* التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال.

* تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

* تقوية المركز المالي للمؤسسة.

خاتمة :

نستطيع القول في نهاية هذه الورقة البحثية أن التغيير التنظيمي لم يعد خياراً قد تتبناه المؤسسة أو تتخلى عنه، إنما هو ضرورة أملتتها ظروف المنافسة التي أخذت الطابع العالمي في ظل اتساع رقعة العولمة والتقدم التقني، فالتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال دفعت إلى التخلي عن أنماط الإدارة التقليدية وتعويضها بمناهج وممارسات حديثة تعتمد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، فإدارة التغيير الاستراتيجية هي الكفيلة بتجديد طاقات وإمكانيات المؤسسات بما يضمن الميزة التنافسية التي تثبتها في مسارات تطورها المستقبلية.

قائمة المراجع :

- 1 - السكارنة، خلف بلال (2013): التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 - 2 - العتوم، عدنان يوسف، الكوفحي، قاسم محمد (2018): القيادة والتغيير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 - 3 - العجمي، حسنين محمد (2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
 - 4 - القريوتي، محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الاردن.
 - 5 - العميان، محمود سلمان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الاردن.
 - 6 - جمعة، السيد علي (دون ذكر السنة): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات، جامعة قناة السويس، كلية التربية
- srv4.eulc.edu.eg › UploadFiles › DownloadFile.
- 7 - حويو، فضيلة (2004 — 2005): إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،

جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال.

- 8 — خيرى، أسامة(2014): التميّز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، دون ذكر السنة.
- 9 — دودين، أحمد يوسف (2014): إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10 — ديري، محمد زاهد (2019): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 11 - سيد علي، محمد أسامة (2008) : التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
- 12 — شهاب، فادية إبراهيم(2014): التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13 - لحر، عباس(2018): البعد الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 14 — مساعدة، عبد الهادي ماجد(2018): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 15 - ماهر، أحمد(2010 - 2011): السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، الاسكندرية.