

إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي

أ.د. فرحات غول
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3

الملخص

يعالج هذا المقال موضوع مهم في مجال الإدارة، يتعلق بإظهار الطريقة الفعالة التي من خلالها تتم إدارة التغيير، من أجل إنجاح عملية تكيف المؤسسة مع بيئتها. لهذا سوف يتم التطرق إلى العديد من العناصر المهمة لتوضيح ذلك، بداية من معرفة مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، كيف تتم عملية التأقلم مع البيئة، لنتناول فيما بعد إدارة التغيير التنظيمي ودور الموارد البشرية في ذلك. الكلمات المفتاحية : ابتكار، دعم الابتكار، بحث وتطوير، جامعات، المراكز التقنية الصناعية.

Résumé

Cet article traite un sujet très important dans le domaine de management, portant sur l'illustration de la façon la plus efficace pour réussir le management du changement, qui va permettre à l'entreprise de s'adapter avec son environnement. Pour cela nous avons essayé d'étudier le concept de changement organisationnel et ses objectifs, comment les entreprises vont faire face à l'environnement, pour traiter en fin les différents modèles du changement organisationnel et le rôle des ressources humaines dans le changement.

Mots clés : changement, changement organisationnel, management de changement, l'environnement.

مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعمل في بيئة عالمية ومحلية تتميز بالتعقيد والتغير السريع سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية وأهم ما يميزها المنافسة الشرسة وانفتاح الأسواق العالمية والتطور المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلاً عن تقارب احتياجات الزبائن على الصعيد العالمي، مما يفرض على المؤسسات البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع هذه المستجدات البيئية والتعامل معها بذكاء، من أجل ضمان الاستمرارية والنمو...، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود مديرين وإطارات مبدعين يتوقعون التغيير وقادرين على إدارته.

وفي ظل تسارع التغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، فهي مجبرة على الإسراع في إدارة عملية التغيير، من خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرات المؤسسة على حل مشكلاتها، ويتطلب التغيير التنظيمي، أن يكون مخططاً، مع توقع ورصد تغيرات بيئية محتملة والعمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيرات المتوقعة فعلياً، ومنه استغلال الفرص وضمان نجاح المؤسسة ونموها.

وعليه فإن هذه المداخلات تعالج الإشكالية التالية: كيف يمكن القيام بالإدارة الناجحة للتغيير من أجل ضمان أحسن تكيف للمؤسسة مع الظروف البيئية الراهنة ؟

ونهدف من وراء المداخلات توضيح العناصر التالية :

- 1 - مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن.
- 2 - مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، والقوى المسببة له.
- 3 - أهداف التغيير التنظيمي.
- 4 - قوى وأسباب التغيير.
- 5 - مقاومة التغيير وأساليب مواجهتها.
- 6 - التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة.
- 7 - إدارة عملية التغيير التنظيمي.
- 8 - عناصر جالبين (Galbin) العشر لإنجاح التغيير
- 9 - أهمية إدارة الموارد البشرية في التغيير
- 1 - مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن:

يمكن القول بأن المؤسسة في الوقت الراهن تعمل في ظل ظروف معقدة وسريعة التغير، ولا يمكن النجاح في أعمالها دون التعرف عليها ومتابعتها باستمرار، ومن أهم هذه الظروف نذكر ما يلي⁽¹⁾

1. المؤسسة تعمل في ظل منافسة شرسة محليا وعالميا.

2. المؤسسة لابد أن تتوجه عالميا.

3. المؤسسة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا.

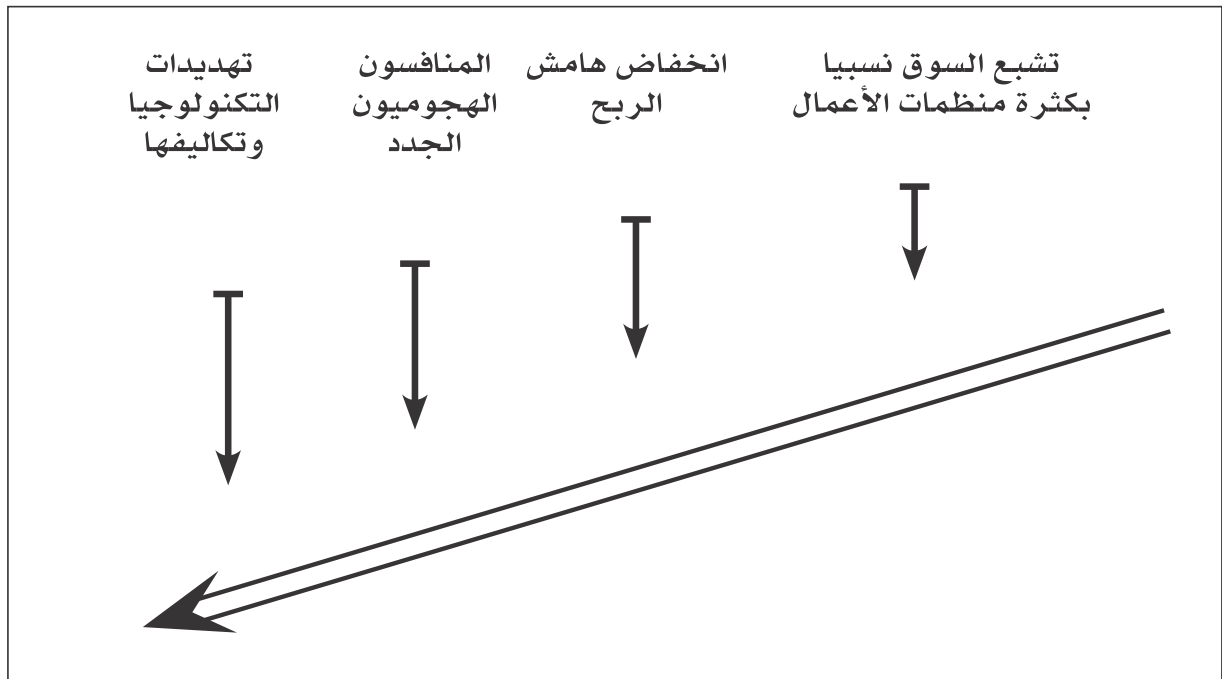
4. المؤسسة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض.

5. المؤسسة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة.

1. المؤسسة تعمل في ظل منافسة شرسة محليا وعالميا :

إن لاشتداد المنافسة الأثر الكبير على هامش الأرباح بالنسبة للمؤسسات، بحيث يجعله يتضاءل بفعل كثرة المؤسسات وهو ما يوضحه الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): عوامل تضائل هامش ربح المؤسسات



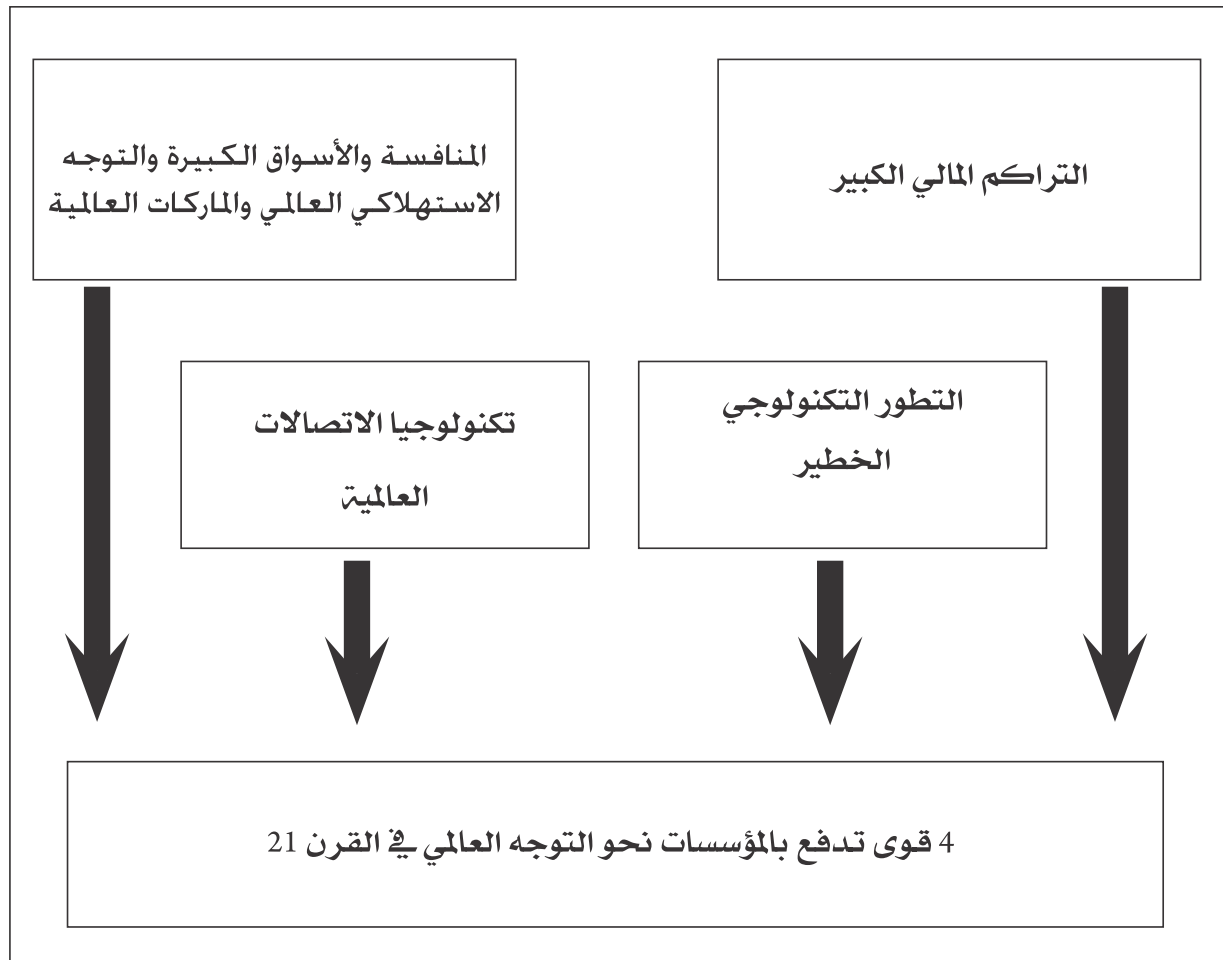
المصدر: سيد الهواري، «منظمة القرن الـ21»، دار الجيل للطباعة، 1999، ص13

. المؤسسة لابد وأن تتوجه عالميا: على المؤسسة في الوقت الراهن عدم الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي، بفعل عوامل كثيرة فرضتها التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية، ولعل من أهم الأسباب

التي تدفع المؤسسات إلى التوجه العالمي هي⁽²⁾:

- أ- التراكم المالي الكبير والقابل للتحريك من دولة إلى دولة أخرى في لمح البصر.
 - ب- التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض في التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع.
 - ج- تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعومات والاتصالات في لمح البصر.
 - د- إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلدان متعددة وإمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم، من خلال أسماء ماركات عالمية (كوكا كولا، بيبسي، ماكدونالدز، ومبي، سوني...) .
- والشكل رقم (2) يلخص لنا ذلك بصورة جيدة.

الشكل رقم (2): العوامل الدافعة لعولمة المؤسسة



المصدر: سيد الهواري «منظمة القرن الـ21»، دار الجيل للطباعة، 1999، ص15

3. المؤسسة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا: حيث دخلت التكنولوجيا مختلف المجالات، وساهمت في تطوير الصناعات المختلفة، حيث ظهر ما يسمى بالمصانع الصغيرة (تصغير المصنع)، إنتاج سلع متنوعة، ساهمت في تصميم المنتجات باستخدام الكومبيوتر، التجارة الإلكترونية، التسديد الإلكتروني...

4. المؤسسة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض: حيث التغيير في البيئة وعدم استقرارها من صفات عالم الأعمال في الوقت الراهن، حيث يصعب القيام بتنبؤات مستقبلية (صعوبة تحديد تكلفة الموارد والخدمات التي تشتريها، معدلات الصرف، أسعار الطاقة،...) .

5. المؤسسة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة: أصبحت النظرة للموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها أغلى أصول المؤسسة، بعدما كانت تنظر إليهم على أنهم مجرد تكاليف أو أعباء على المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتي بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش...، ظهور ما يسمى فرق العمل الموجهة ذاتيا...

نستنتج بأن هذه التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي، أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من هذه الظروف متفوقا ومنتصرا هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بحكمة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطا شديدا بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن، من خلال تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بقبول الموظفين في المؤسسة لفكرة التغيير المستمر حسب ما تفرضه تطورات السوق وأذواق المستهلكين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة وليس بالاقصرار على جودة المنتج فقط لأننا في عصر اشتدت فيه المنافسة وتناقصت فيه الأرباح، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام دوريا بالتحديث والابتكار المستمر، طبعاً بالاعتماد على البحث والتطوير.

2 - مفهوم التغيير التنظيمي

بداية يمكن اعتبار التغيير على أنه: « التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد تشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد »⁽³⁾.

إذا فالتغيير يشمل مختلف الجوانب التي قد تؤثر على المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وبالتالي فلا بد على المؤسسة ومسيريها الحرص على أن تكون هذه التغيرات التي تمس مختلف جوانب المؤسسة (التكنولوجية، التسويقية، الثقافية، التوظيف...)، إيجابية وإدارتها بطريقة جيدة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد.

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فإنه يقع داخل المؤسسة، حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها، ولقد قدم المفكرين تعاريف متعددة للتغيير التنظيمي، يمكن التفرع إلى بعضها فيما يلي⁽⁴⁾:

التعريف 1: « التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ».

التعريف 2: « التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها ».

التعريف 3: « التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ».

كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي حسب (Francois Bonen) على أنه: « عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي »⁽⁵⁾. وبالتالي حسب التعريف الأخير فإن التغيير التنظيمي يعني إجراءات تغييرات داخل المؤسسة من أجل إمكانية تفاعل العمال فيما بينهم وكذلك تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، باعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا.

3/ أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف⁽⁶⁾:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.

- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

إذا فالمؤسسة من خلال التغيير تهدف الانتقال من الواقع أو الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي، لعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر في الأسواق المحلية والأجنبية.

4 - قوى وأسباب التغيير التنظيمي:

في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي انطلاقا من مسببات أو مؤثرات، قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، والتي يمكن اعتبارها بمثابة ضغوط، وعليه تقسم أسباب (قوى) التغيير التنظيمي إلى:

(1) قوى (أسباب) تغيير داخلية، (2) قوى (أسباب) تغيير خارجية.

(1) قوى التغيير الداخلية:

توجد عوامل كثيرة من داخل المؤسسة يمكن أن تكون سببا في التغيير التنظيمي، ولعل أبرزها⁽⁷⁾:

- التغيير في أهداف المؤسسة، ورسالتها وأغراضها.

- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).

- ندرة القوى العاملة.

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

- الدمج مع مؤسسات أخرى.

- تدني معنويات العاملين.

- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

- حدوث أزمة داخلية طارئة.

- تدني الأرباح.

فضلا عن ذلك هناك مجموعة من العوامل قد تكون وراء التغيير ويمكن ذكر البعض منها : « الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين، بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.»⁽⁸⁾

(2) قوى التغيير الخارجية :

يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي الدافع الرئيسي للتغيير، حيث يرى الكاتب لوثانز (Luthans) بأن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي⁽⁹⁾:

- التنافس الحاد بين المؤسسات.

- الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.

- ظاهرة العولمة/ الكوكبة.

كما يشير روبنز (Robbins) إلى القوى الخارجية التالية⁽¹⁰⁾:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

- الاتحادات والنقابات المهنية/العمالية.

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- تغييرات سريعة في أسعار المواد.

- المنافسة الشديدة.

- حدوث أزمة خارجية طارئة.

بينما يصنف (Ivancevich) وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاثة فئات رئيسية هي (11):

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة).

- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية).

- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

كما يمكن أن تكون أسباب التغيير التنظيمي راجعة إلى العوامل التالية: « العولمة، الرأي العام وتزايد

ضغوطاته في توجيه وتصويب السياسات في الدال والخارج، القوانين والتشريعات التي تفرضها الدول أو الخارج، التنافس العالمي من حيث الابتكارات الجديدة والبحوث والتطوير... وكذلك ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس مثل الاهتمام بالبيئة وتحسين أوضاع المرأة...»⁽¹²⁾.

بالإضافة إلى ذلك فإن عوامل البيئة الكلية (التغيير الاجتماعي، التغيير التكنولوجي، التغيير السياسي، التغيير الاقتصادي، التغيير القانوني والتغيير الثقافي) لها الأثر الكبير على التغيير التنظيمي، لأن المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا تتأثر بيئتها الخارجية وتؤثر عليها.

5/ مقاومة التغيير

من أهم ما يواجه المسيرين عند قيامهم بالتغيير أو محاولة القيام به، المقاومة التي قد يواجهونها من قبل العمال في المؤسسة عند تنفيذ عملية التغيير، مما يجبر المعنيين بالتغيير والساخرين على تطبيقه وإنجاحه، العمل على إقناع وتوضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه، ومعرفة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وإيجاد الآليات المناسبة للتقليل من انعكاساته السلبية، ويمكن تلخيص أهم أسباب مقاومة التغيير في النقاط التالية⁽¹³⁾:

- الخوف من المجهول،

- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة،

- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل،

- الوقت غير الملائم للتغيير (فترة التغيير غير مناسبة)،

- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات،

- تهديد التغيير للمصالح الشخصية،

- عدم الاقتناع بجدوى التغيير،

- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير،

- رفض الثقافة السائدة للتغيير.

من خلال هذه العوامل الدافعة إلى مقاومة التغيير، يمكن القول بأنها متنوعة وتجمع بين الأسباب الفردية، المتعلقة بتعود الفرد على تصرفات معينة لفترة طويلة، فمن الصعب قبول تغييرها بين عشية وضحاها دون مواجهة من قبل العمال، فضلا عن خوفه من المصير المجهول الذي قد تصل إليه المؤسسة بعد التغيير بفعل نقص المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بين مختلف الفئات العمالية، مما ينشئ نوع من المقاومة عند التنفيذ، لأن المسؤولين لم تكن لديهم لقاءات لشرح محتوى التغيير والنتائج المنتظرة منه، وتغيير الثقافات السائدة في المؤسسة بصورة تدريجية، وتبيين بأن التغيير هو تطوير للمؤسسة ومكانتها في السوق وسيستفيد منه الجميع.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الناجحة عليها إيجاد الحلول المناسبة لمقاومة التغيير، والتي من بينها الإدارة الفعالة للتغيير كما سنبين ذلك لاحقا في النماذج الثلاثة التي تناولناها في بحثنا، ومع ذلك يمكن أن نضيف هنا بأن المؤسسة يمكنها التغلب أو التقليل من آثار مقاومة التغيير من خلال اعتمادها على مجموعة من الأساليب التي يوضحها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا.
المشاركة والإرتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير.	من الممكن أن يكون مضيقا للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط التغيير لا يتلاءم مع الحاجة.

التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	البساطة والفعالية في التغلب على المقاومة من خلال الدعم المعنوي وتوفير فرص التدريب .	من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول ومكلفاً مع احتمال فشله
التفاوض والإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفاً، خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمسايرة.
المنافسة والاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	من الممكن أن يكون حلاً عملياً وغير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يخص الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

المصدر: أندرو دي سيزولاقي - مارك جي والاس: « السلوك التنظيمي والأداء » ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 563

من خلال الجدول رقم (1)، يمكن أن نخلص إلى أن التعامل الإيجابي مع عمليات التغيير والتغلب على المقاومة، يكون من خلال التثقيف والتواصل وتنوير مقاومي التغيير، عن طريق جعلهم يتمتعون برؤية منطقية وعقلانية للتغيير، بالتواصل الجماعي والفردى معهم (تقارير، نماذج، رسائل، الاجتماعات) وتزويدهم بالمعلومات المفيدة والضرورية عن إيجابيات التغيير التي لم تكن بحوزتهم من قبل، مع زرع روح التعاون بين كل أعضاء المؤسسة، كما يمكن اللجوء إلى إشراك الجميع في قرارات التغيير من أجل تسهيل عمليات التغيير والقضاء على المقاومة في مهدها.

فضلاً عن ذلك فإن المؤسسة قد تلجأ إلى تسهيل ودعم مراحل التغيير من أجل التقليل من مقاومة التغيير، من خلال التركيز على الأولويات والضروريات المحددة وإظهار خطواته مسبقاً ومنح فترات للجهات المعنية بذلك من أجل التأقلم معه، مع تدريب الأفراد وتزويدهم بالمهارات الجديدة ومكافأتهم على الأداء التأقلمي الجيد، مع عدم إهمال الأسلوب الذي يعتمد على التفاوض وتبادل

وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، وقد يكون التعامل مع المقاومة عن طريق استخدام السلطة والإكراه إذا تطلب الأمر ذلك، رغم ما يحمله من مخاطر.

6/ التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة

من بين الأمور التي يتميز به عالم الأعمال في الوقت الراهن التغيرات المستمرة للبيئة، وما تحدثه من تأثيرات على المؤسسات، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التفكير في كيفية الحفاظ على بقاءها ونموها...، وما يجب أن تفعله من تغييرات تنظيمية، وهنا تظهر أهمية عملية التوازن بين الاستقرار والتغيير والتي أصبحت من مهارات الإدارة في الوقت الحالي الذي يتميز بالتغير، وهذا استجابة لمتطلبات التنظيم والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، وقد تتفاوت طرق التعامل والاستجابة لهذه المتغيرات من قبل الإدارة في مختلف المؤسسات، ويمكن التمييز بين الأبعاد التالية في هذا التعامل⁽¹⁴⁾:

- يعد الاستقرار في بيئة التنظيم: يقصد به البقاء والثبات على ما هو كائن.
 - درجة التأقلم أو المرونة في التنظيم: يقصد به التأقلم مع التغيير تبعاً لمتغيرات الأوضاع المتغيرة.
- انطلاقاً من هذين البعدين ظهرت عدة مسميات للإدارة عند التعامل معهما والتي يمكن تلخيصها في الأنواع التالية:

أ- الإدارة المحافظة :

في هذه الحالة تعمل الإدارة في بيئة مستقرة، ودرجة التأقلم والمرونة الداخلية في المؤسسة تكون منخفضة، حيث أن أهداف الإدارة ثابتة وتتميز بالمركزية، كما تتميز بالانمطية الشديدة مع تعدد مستويات الإدارة، كما تسودها الأعراف والتقاليد، ولا تميل إلى أن تقبل أفكار أو الرغبة في إحداث التغيير، فهي لا تفكر في مواجهة المشاكل المستقبلية أو التكيف معها.

ب- إدارة رد الفعل :

في هذه الحالة تعمل الإدارة في بيئة أقل استقراراً، بل تتميز بالتغير، حيث درجة تأقلم الإدارة يتميز بأنه بطيء، كما يتم تعاملها مع المشاكل على المدى القصير، حيث تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه مباشرة، حيث أن عملية التأقلم معه تتم بصورة سريعة ومرجلة، فقد يتم التغيير من خلال الاستغناء عن عدد من العاملين أو خفض الرواتب والأجور، أو إعادة تغيير المناصب أو التنظيم بصورة شكلية، ومثل هذه المؤسسات تعمل في بيئة شديدة وسريعة التغير لكنها لا تملك المرونة الكافية للتأقلم مع التغيير.

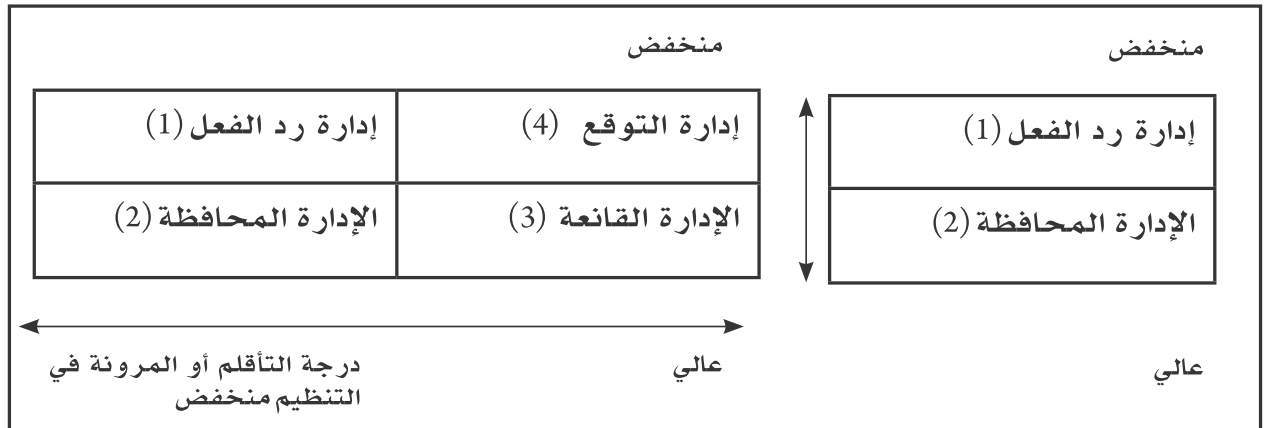
ت- الإدارة القانعة :

المؤسسة في هذه الحالة تعمل في بيئة عالية الاستقرار وعملية التأقلم لديها عالية، فنتيجة للاستقرار في البيئة تتصف بتعدد المستويات الإدارية، ولجان رسمية يتم من خلالها تنسيق الأعمال، وغالباً ما يتم التخطيط واتخاذ القرارات من خلال المستويات الإدارية العليا، كما يغلب عليها وضوح الأدوار والإجراءات، وتتم استجابتها بصورة مقبولة مع التغيير في البيئة والتأقلم معها.

ث- إدارة التوقع :

في هذه الحالة تمتلك الإدارة في المؤسسة درجة عالية من التأقلم مع البيئة ودرجة من الاستقرار، ورغم أنها تعمل في بيئة متغيرة فهي تلجأ إلى أساليب التغيير والتطوير السليم حتى تتمكن من التعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية، وكذلك النتائج المنبثقة عن عملية التغيير والتبديل في البيئة، وهي التي يمكن أن نطلق عليها إدارة المستقبل أو إدارة إحداث التغيير، وذلك بطرح الأسس والأساليب العلمية السليمة عند إحداث التغيير. والشكل رقم (3) يلخص مختلف الأنواع التي سلف ذكرها.

الشكل رقم (3): نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة



المصدر: محمد بن يوسف النمران، ص 61

7/ إدارة عملية التغيير التنظيمي

هناك نماذج عديدة وبحوث كثيرة في مجال كيفية إحداث التغيير وإدارته بنجاح وخطواته الرئيسية، ومن أجل توضيح ذلك سنتناول بعض النماذج المعروفة، والتي نلخصها في ثلاثة نماذج وهي⁽¹⁵⁾:

1. نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin).

1. **نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin):** إن التغيير المخطط والواعي والناجح حسب هذا المفكر، لابد أن يتضمن ثلاث مراحل أساسية، وهي:

أ- إذابة وإسالة الجليد، ب- التغيير، ج- إعادة التجميد.

أ- إذابة الجليد : تتمثل هذه المرحلة في استبعاد الاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى شيء جديد، أو بعبارة أخرى العمل على إخفاء السلوك الحالي كتندي الأداء والإنتاجية، انخفاض الأرباح...، والاعتراف بوجود مشكلة والإدراك بأن شخصا ما اكتشف أفكارا جديدة.

فهي مرحلة تهدف إلى تحضير الفرد وإيجاد دافعية للتغيير لديه، مع تعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة عن طريق استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، مع عمل الإدارة بجدية من أجل تقليص معوقات التغيير.

ب- التغيير:

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...الخ.

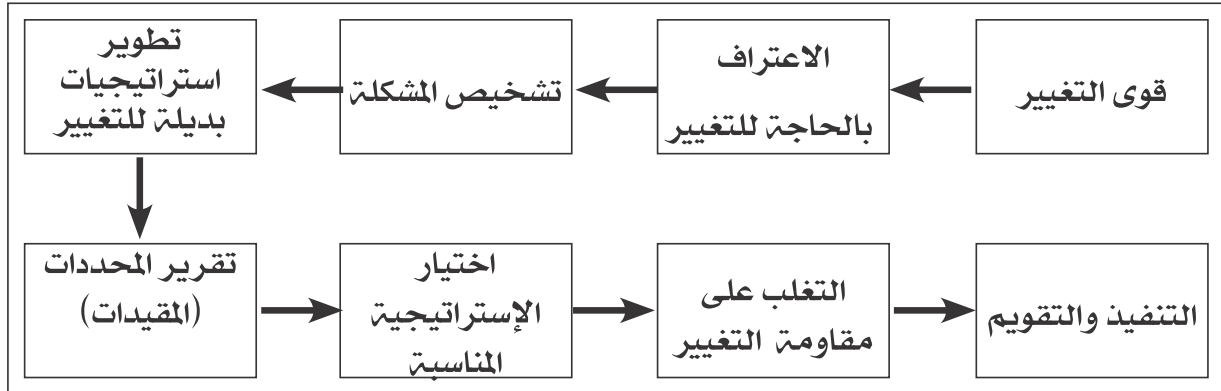
يقتضي ذلك تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة أو آراء وأفكار جديدة، ويشير « Shein » إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط للتغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

يحذر « Lewin » من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك قد يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير، قبل أن يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم.

ج- إعادة التجميد :

في هذه المرحلة يتم دمج ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الجديدة

الشكل رقم (4): مراحل عملية التغيير حسب نموذج Ivancevich



المصدر: حسين حريم: « إدارة المنظمات من منظور كلي » دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003

من خلال الشكل السابق يمكن شرح أهم مراحل هذا النموذج بالتسلسل فيما يلي:

أ- قوى التغيير:

تتمثل هذه القوى في العوامل الداخلية والخارجية الدافعة للتغيير والتي سبق ذكرها.

ب- الاعتراف بالحاجة للتغيير:

يمكن لإدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات...، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ج- تشخيص المشكلة:

تتمثل في تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وتعتبر الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب أمورا حيوية من أجل التعرف على المشكلة التي قد لا تكون ظاهرة بصفة جلية، وعليه فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير من أجل المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. ويمكن هنا الاستعانة بوسطاء التغيير من داخل أو خارج المؤسسة والعلاقة بينه وبين المؤسسة.

د- تطوير بدائل واستراتيجيات بديلة للتغيير / أساليب التغيير:

في هذه النقطة تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير ماهي استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، مع الإشارة إلى أن هناك ثلاثة استراتيجيات عامة للتغيير، وهي:

- تغيير البناء التنظيمي: تتضمن الجهود الخاصة بتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات...

- تغيير الناس (السلوك): تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم،

ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق...

- التغيير التقني: يتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

و- تقرير المحددات (الظروف المقيدة):

يمكن القول بأن اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير يتوقف على تشخيص المشكلة، ولكن دون إهمال تأثير العديد من المتغيرات الأخرى السائدة في المؤسسة (مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المؤسسة).

حيث من جهة يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن جهة أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسة وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المؤسسة، ونظام الرقابة وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة) في نجاح التغيير.

هـ مقاومة التغيير: على الإدارة إدراك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ي- تنفيذ التغيير ومتابعته:

تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين أساسيين، هما:

- التوقيت.

- النطاق.

بالنسبة للتوقيت فيقصد به معرفة متى يتم إحداث التغيير، وهي أمر استراتيجي، يعتمد على عوامل كثيرة: دورة عمل المؤسسة، الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، بأي تغيير رئيسي يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المؤسسة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية، ومن إمكانية إجراء التصحيحات في وقتها المناسب وتوجيه مسار التغيير التنظيمي في طريقه الصحيح.

3- نموذج كوتر Kotter : يرى كوتر بأن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية:

أ- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:

تتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ب- إيجاد تحالف موجه للتغيير:

إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المؤسسة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ج- تطوير رؤية واستراتيجية:

إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

د- إيصال رؤية التغيير:

إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

و- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:

تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

ي- تحقيق مكاسب/إجازة على المدى القصير:

من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية/ ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

هـ- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

ن- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

8/ عناصر جالين (Galbin) العشر لانجاح التغيير

حسب جالين، على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لعشرة عناصر أساسية، من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي، يلخصها الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): نقاط جالين العشر للتغيير

اللوائح والسياسات	ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامياً. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.
الأهداف ومعاييرها	قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافاً مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المؤسسة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.
التدريب	الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.
الاحتفالات والمناسبات	استحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.

السلوكيات الإدارية	طور أهدافا وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة. وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة للعمل. تحديد المكافآت العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
المكافآت والتقدير	تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. اجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.
الاتصال	إتباع أساليب اتصال جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير.
الجو المادي	قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعض.
هيكل المؤسسة	قم بإنشاء هيكل للمؤسسة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقاً خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.

المصدر: السويديان طارق محمد،: منهجية التغيير للمنظمات، ط1: دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 64-65

9/ أهمية إدارة الموارد البشرية في التغيير

إن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية على الاستجابة السريعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون لها مسؤولية بناء قدرات للمؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهة، ويتمثل دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة،

وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تجعل من المؤسسة الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية⁽¹⁶⁾.

إن إدارة الموارد البشرية تجعل الموظفين يتعاملون مع التغيير بالهفة والإثارة والعزيمة، من أجل إنجاحه، والنموذج الوضع في الجدول رقم (3) المستعمل من قبل شركة جنرال إلكتريك (GE) يبين ذلك.

الجدول رقم (3): نموذج شركة جنرال إلكتريك (GE) في التغيير

ت	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	أسئلة تقييم وإنجاز عوامل النجاح الرئيسية للتغيير
1	قيادة التغيير (من المسؤول ؟)	هل لدينا قائد... ❖ يناصر التغيير ؟ يلتزم علانية لجعله أمراً هيناً ؟ يجمع الموارد الضرورية لتعزيزه ؟ يقدم من وقته واهتماماته لمتابعته ؟
2	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا تقوم به ؟)	هل العاملان... ❖ يرون هناك سبباً للتغيير، يفهمون لماذا يعتبر ذلك مهماً ؟ يلاحظون كيف أنه سيساعدهم ويطور المؤسسة على المدى القريب والبعيد ؟
3	تكوين رؤية (إلى ماذا ينظر عندما يؤدي العمل ؟)	هل العاملان... ❖ يرون نتائج التغيير بمصطلحات سلوكية (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جراء التغيير؟)، الحصول على النتائج بعد إنجاز التغيير ؟ فهم كيفية تحقيق الاستفادة للزبائن وأصحاب الأسهم ؟
4	تعزيز الالتزام (من الذي يحتاج أن يشارك ؟)	هل أصحاب الاقتراح ومقدميه... ❖ يتم تمييزهم ليكونوا سعداء ؟ معرفتهم كيفية بناء الائتلاف لدعم التغيير ؟ مدى امتلاك متطوعين لتغيير من الأفراد الرئيسيين في المؤسسة ؟ مدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولا ؟
5	تعديل النظم والهيكل (كيف ستكون المؤسسة بناء مؤسسي ؟)	هل الذين يراعون التغيير... ❖ يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية، ميث التبعين، التدريب، التقييم، المكافآت، الهيكل والاتصالات ؟ مدى إدراك مضامين نظم التغيير ؟
6	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس ؟)	هل الذين يراعون التغيير... ❖ لديهم وسائل قياس النجاح، لديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ ؟
7	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف ينتهي ؟)	هل الذين يراعون التغيير... ❖ يدركون الخطوات الأولى في المشروع، لديهم خطط قصيرة وطويلة الأمد لتركيز الانتباه على التغيير ؟ لديهم خطة للتكيف مع التغيير عبر الوقت ؟

المصدر: سعد علي العنزي- أحمد علي صالح « إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال »، دار اليازوري، 2009، عمان، الأردن، ص 29-30

الخاتمة

من خلال هذا العرض المختصر الذي حاولنا من خلاله إيضاح بأن التغيير أصبح حتمية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في أوضاع بيئية معقدة ومستمرة التغير، ولكن لابد أن تراعي المؤسسات الكيفية التي يجب من خلالها إدارة هذا التغيير بنجاح، وانتهاج الأساليب والنماذج التي تسمح بتوديه التغيير التنظيمي بطريقة إيجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في العناصر التالية:

- تنشيط المؤسسات في الوقت الراهن في ظل بيئة تتميز بالعالمية والتعقيد وسرعة التغير، مما يصعب على المؤسسات التعامل معها، ويجبرها على المتابعة والترصد المستمر لكل مستجداتها.
- قد يكون التغيير التنظيمي حلا مناسباً لتكيف المؤسسات مع الأوضاع البيئية الراهنة، من خلال انتقالها من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي، عن طريق التغيير الجذري في السلوك التنظيمي، وطرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل معهم، دون إهمال التفاعل مع البيئة الخارجية.
- يتطلب التغيير التنظيمي النجاح الاعتماد بصفة كبيرة على التقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية والاتصال.
- على المسيرين ابتكار أساليب فعالة في التعامل مع مقاومة التغيير، من خلال التعليم والتبليغ، المشاركة والارتباط أو عن طريق التسهيل والدعم، التفاوض والاتفاق وغيرها من الأساليب.
- تركز المؤسسة في تعاملها مع البيئة بانتهاجها أربعة أنواع من الإدارة، بحسب نوع البيئة، وهي: الإدارة المحافظة، إدارة رد الفعل، الإدارة القانعة، إدارة التوقع.
- هناك عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح، ولعل أهم هذه النماذج، هي:
 - نموذج كيت ليوين،
 - نموذج Ivacevich،
 - نموذج كوتر،
 - العناصر العشر لجالبين
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في إنجاح التغيير بصفقتها مسؤولة عن بناء قدرات المؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وبناء فريق عمل ذات أداء عالي، ومدركين لمهمتهم تماماً، ويتعاملون مع التغيير باللهفة والإثارة والعزيمة.

الإحالات والمراجع

1. سيد الهواري: «منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 11.
2. نفس المرجع، ص 14.
3. حسين حريم: «إدارة المنظمات من منظور كلي» دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003، ص 331.
4. محمد بن يوسف النمران العطيات: «إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير» دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 53-54.
5. شتاتحة عائشة: «إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز» رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006/3، ص 4.
6. محمد الصيرفي: «إدارة التغيير» دار الفكر الجامعي، لاسكندرية، مصر، 2007، ص 19-20.
7. حسين حريم، مرجع سابق، ص 282.
8. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 55.
9. حسين حريم، مرجع سابق، ص 283.
10. نفس المرجع، ص 283.
11. نفس المرجع، ص 283.
12. ابراهيم بلوط: «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 334. بتصرف.
13. لمزيد من التفاصيل، انظر: ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 545-547 و شتاتحة عائشة، مرجع سابق ص 35.
14. محمد بن يوسف النمران العطيات، ص 59-60.
15. حسين حريم، ص 284-285.
16. سعد علي العنزي- أحمد علي صالح «إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال»، اليازوري، 2009، عمان، الأردن، ص 27.

المراجع

1. سيد الهواري: «منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999.
2. حسين حريم: «إدارة المنظمات من منظور كلي» دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003.
3. محمد بن يوسف النمران العطيات: «إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير» دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
4. محمد الصيرفي: «إدارة التغيير» دار الفكر الجامعي، لاسكندرية، مصر، 2007.
5. ابراهيم بلوط: «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

6. سعد علي العنزي- أحمد علي صالح « إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال » دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 27
7. السويدان طارق محمد: « منهجية التغيير للمنظمات » ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
8. أندرو دي سيزولاقي - مارك جي والاس: « السلوك التنظيمي والأداء »، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة