

تشخيص التغيير في المؤسسة

ناصر مراد *

Abstract :

Change is continuous and removable process. It reflects the natural flow of life and nature. The world today is full of examples of fast changes in politics, science, technology, legislation and behavior. Organizations are no exception to this changing reality, and there are many factors that confirm the necessity of change within the organization. However, human nature has meant that change has been resisted by individuals. Management leaders should value the process of change and adopt it, if they are to guarantee an effective performance. This is because organizational change has a large impact in the development of the organization through adaptation to the changing environment.

* أستاذ محاضر صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب
البليدة.

تشخيص التغيير في المؤسسة

ناصر مراد *

Abstract :

Change is continuous and removable process. It reflects the natural flow of life and nature. The world today is full of examples of fast changes in politics, science, technology, legislation and behavior. Organizations are no exception to this changing reality, and there are many factors that confirm the necessity of change within the organization. However, human nature has meant that change has been resisted by individuals. Management leaders should value the process of change and adopt it, if they are to guarantee an effective performance. This is because organizational change has a large impact in the development of the organization through adaptation to the changing environment.

* أستاذ محاضر صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب
البلدية.

المخلص

يعتبر التغيير عملية مستمرة ومتجددة تعكس طبيعة الحياة، فالعالم اليوم سريع التغير في جميع المجالات: سياسية، علمية، تكنولوجية، تشريعية وسلوكية. وتتأثر المؤسسة بهذا الواقع، في هذا المجال توجد عدة عوامل تؤكد حتمية عملية تغيير المنظمة في عدة مجالات، إلا أنه ووفقا للطبيعة البشرية قد تواجه المنظمة مقاومة الأفراد لأي تغيير والذي يعتبر من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين إدراكها وتبنيها قصد ضمان أداء فعال حيث يساهم في تطوير المؤسسة وتحسينها من خلال تكييفها لتغيرات البيئة.

في عدة مجالات، إلا أنه ووفقا

المقدمة

تعمل المؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، خاصة مع التحولات التي يشهدها العالم، والإصلاحات التي تطبقها الجزائر بانتقالها من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق الحر. وقد أفرز هذا الوضع عدة تحديات أمام المؤسسة؛ الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية التغيير لمواجهة مختلف التحديات ومواكبة تغيرات البيئة، قصد ضمان بقاءها ونموها. ولمعرفة حقيقة التغيير في المؤسسة نحاول التعرف على واقع التغيير في المؤسسة .

من خلال هذه الدراسة، نقوم باختبار الفرضيات التالية :

- من بين أهم أسباب التغيير، التغيرات المستمرة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يساهم التغيير في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

- يؤدي الخوف من المستقبل إلى مقاومة التغيير .
- يشكل تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة أهم العوامل لإنجاح عملية التغيير .
- ولمعالجة الإشكالية المطروحة سنستعرض العناصر التالية :
- مفهوم وأهمية التغيير
- دوافع التغيير
- إستراتيجية ومجالات التغيير
- مقاومة التغيير
- مقومات التغيير

أولا : مفهوم وأهمية التغيير

التغيير عبارة عن التعديل والانتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل، كما يعكس إدخال تحسين وتطوير على المؤسسة قصد تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل التكيف معها وضمان بقائها. وبالتالي التغيير عبارة عن عملية هادفة تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات في محيطها قصد زيادة فعالية المؤسسة.

قد يكون التغيير عملية تلقائية تحدث دون تخطيط أو توجيه، كما قد يكون مخططا وموجها نحو أهداف محددة مسبقا. وهو ما يعرف بالتغيير التنظيمي المخطط الذي يتضمن توقعا للتغيرات البيئية المحتملة ثم التخطيط للتعامل مع التغيير عند حدوثه بطريقة منهجية. بالمقابل، هناك التغيير القائم على رد الفعل بحيث تنتظر المؤسسة حدوث التغيرات في بيئتها ثم تقرر ماذا تفعل تجاه ذلك الوضع، إلا أن هذا

الأسلوب يكون أكثر تكلفة وأقل فعالية مما لو استطاعت المؤسسة توقع التغيير قبل حدوثه.

وتعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ونظرا للحركة الدائمة للبيئة وتغيرها في جميع المجالات، مما يقتضي على المؤسسة ضرورة إحداث التغيير والتكيف مع المستجدات التي تشهدها البيئة. وتعتبر قدرة المؤسسة على التغيير عاملا رئيسيا في نجاحها على المدى القريب والبعيد¹. وعلى هذا الأساس يعتبر التغيير المستمر نهجا تتبناه المؤسسات المعاصرة على إختلاف مجالاتها قصد مواكبة التحولات التي تشهدها البيئة وإستغلال الفرص المتاحة لتقوية قدراتها بما يضمن نموها وبقاءها وتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها. تتمثل أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة في العناصر التالية:

- يسمح التغيير بكسر حالة الجمود التي تعيشها المؤسسة ومواكبة التطورات السائدة في العلم؛
 - يؤدي التغيير إلى مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التطورات المختلفة، وعلى التعامل مع المشكلات والمستجدات²؛
 - يمثل التغيير فرصة للمؤسسة حيث يتيح إمكانيات وأساليب وطاقات وموارد لم تكن ممكنة قبل إحداثه؛
 - يؤدي التغيير إلى إكتساب ميزة تنافسية.
- يؤثر النموذج القيادي على مدى قبول القيادة للتغيير، بحيث نجد النموذج الديكتاتوري يرفض التغيير ويقاومه، بعكس النموذج

¹ طارق السويدان، 2001، ص 8.

² نائل عبد الحافظ عوالمه، 1995، ص 239.

الديمقراطي الذي يرحب بالتغيير ويؤيده. تأخذ الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومع كل مرحلة من مراحل الفكر الإداري في إدارة التغيير شكلا يتفق وطبيعة المرحلة. فالمدرسة الكلاسيكية تبنى نمط القيادة X والذي لا يقبل التغيير، كما لا يسمح للعاملين بالمشاركة وإبداء الرأي، لذلك فإن إدارة التغيير غير واسعة وتجرى من طرف القائد لأسباب خارجية، كما لا يسمح برود فعل العاملين.

في الثلاثينيات ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي للعامل بالإضافة إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية وتبنى نمط القيادة Y المخالف لنمط X بحيث يقبل بالتغيير³. وفي الخمسينيات تعزز هذا الاتجاه خاصة مع ظهور أنماط جديدة للقيادة مثل القيادة الموقفية المرنة والتي تتكيف مع الظروف وتتقبل التغيير. وخلال الستينيات أصبح التركيز على التأهيل والتدريب والعامل الإنساني كما أصبح الاهتمام بالبيئة الخارجية التي أصبح تأثيرها كبيرا بسبب كبر حجم المؤسسات والتطور العلمي والتكنولوجي السريع بالإضافة إلى سهولة الاتصال وتبادل المعلومات. في ظل هذه الأوضاع أصبحت المؤسسة مطالبة بمتابعة ما يجري في البيئة الخارجية وكذلك في البيئة الداخلية، كما أصبح القائد مجبرا على توفير المعلومات الضرورية عن التغيير وإعداد الظروف المناسبة لإحداثه من خلال تنظيم الاجتماعات للحوار وتبادل وجهات النظر، بالإضافة إلى إشراك العاملين في صناعة القرار وتحديد الأهداف قصد كسب رضا العاملين وإقناعهم بعملية التغيير.

³ ظاهر كلادة، 1997، ص 294.

- يعمل التغيير على تحقيق أهداف هامة كونها تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:⁴
- 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؛
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
 - بناء 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.

ثانيا : دوافع التغيير

يعبر التغيير عن حالة عدم الثبات والتجمد والذي يركز على خطوات متسلسلة حسب أولوية الأحداث والأنشطة وتوقيتها الزمني، ويتطلب التغيير رصد المستجدات والتقلبات في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مع تقديم إستجابات تختلف حسب طبيعة تلك التغيرات مع أهداف المؤسسة. لذلك تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع مختلف التغيرات، لذلك فهي تواجه العديد من المستجدات في

⁴ زيد منير عبوي، 2006، ص 26.

محيطها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تدفعها إلى إحداث التغيير. ومن العوامل التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي:⁵

- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، نلاحظ تطورا هائلا في المعلومات والذي أدى إلى زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال؛

- التغيرات المستمرة في سوق العمل سواء من ناحية العدد أو الكفاءة، وذلك نظرا للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب؛

- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تواكب تغيرات أذواق وحاجات المستهلكين؛

- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للتداخل بين دول العالم، ويتضح ذلك في إقامة مؤسسات متعددة الجنسيات ومشروعات الأعمال الدولية؛

- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية للأفراد، بحيث تعرضت سلوكيات الأفراد للتغيرات السريعة كنتيجة لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

و يمكن تقسيم دوافع التغيير إلى قوى خارجية وقوى داخلية كما يلي:

1- ضغوط القوى الخارجية :

تتمثل في التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي نظرا لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية مما يقتضي ضرورة تكيف المؤسسة مع هذه المعطيات حتى تتمكن أن تستجيب لهذه التغيرات التي تتمثل فيما يلي:

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 341.

- التغير في ظروف السوق المحيطة بالمؤسسة خاصة بتغيرات القوى المنافسة وتغيرات أذواق المستهلكين؛
- التغير في التكنولوجيا المستخدمة؛
- التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة مثل التغيرات في علاقة الحكومة بالمؤسسة؛

ويتوقف مدى تحقيق هذا التغير على قوة الضغوط الخارجية، وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها إحداث مثل هذا التغير في مواجهة هذه الضغوط.

2 - ضغوط القوى الداخلية :

تتمثل في ظهور مستجدات في البيئة الداخلية مثل قدرات المؤسسة وأهدافها. كما قد تتمثل في وجود مشاكل داخل المؤسسة والتي تتعلق بعدم قدرة التنظيم الحالي التعامل مع المستجدات في البيئة، وكذلك عدم التوافق بين عناصر التنظيم.

ثالثا : إستراتيجية ومجالات التغير

يعتبر التغير عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى إستراتيجية حتى يتم تنفيذها بدقة. وفي هذا المجال يجب إتباع الخطوات التالية :

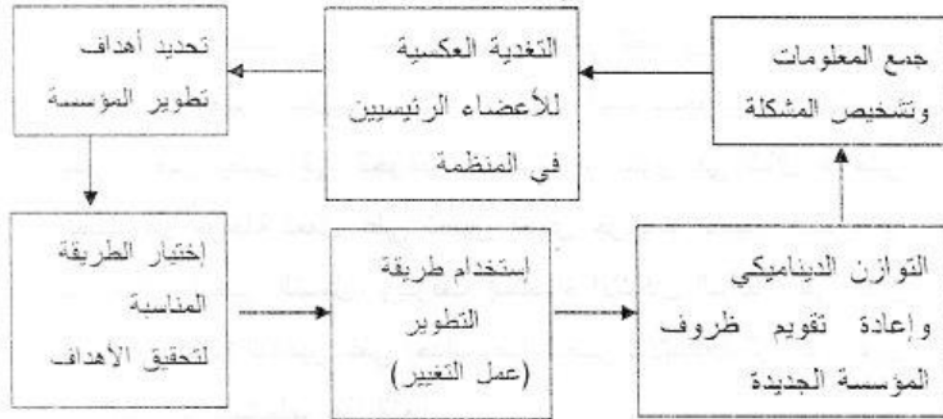
1- جمع المعلومات المتعلقة بالأقسام وإدارات المؤسسة، وذلك من خلال استعمال الاستبيانات أو المقابلات مع المديرين أو الموظفين أو العاملين؛

2- التغذية المرتدة من خلال مناقشة المعلومات بين الأعضاء الرئيسيين في المنظمة، والتعرف على مشاعر العاملين؛

- 3- تحديد الأهداف لمعالجة المشاكل، أي وضع أهداف محددة لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة؛
- 4- اختيار الطريقة المناسبة للتغيير، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب للتغيير قصد تحقيق الأهداف؛
- 5- تنفيذ التغيير أي الجانب التطبيقي في استخدام أسلوب التغيير؛
- 6- تحديد التوازن الديناميكي أي توفير التوازن لعملية التغيير والقيام بتقويم الوضع الجديد للمؤسسة قصد الحفاظ على استقرار المنظمة وفعاليتها.

ولتلخيص خطوات إستراتيجية التغيير نضع الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : إستراتيجية التغيير



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 384

يمكن تلخيص إستراتيجية التغيير في المداخل التالية:⁶

- المدخل القائم على المبادرة من جانب واحد والذي يتضمن توجيهها من الإدارة العليا ويحدد بدقة مسؤوليات المرووسين في تنفيذ التغيير.
- المدخل القائم على المشاركة والذي يتضمن مساهمة المستويات الدنيا في تحديد المشكلة وكذلك إقتراح الحلول البديلة أو التركيز فقط على إيجاد الحلول بعد أن تكون الإدارة العليا قد حددت المشكلة.

و في هذا المجال يجب توفر الشروط التالية :

- توفر الرغبة في المشاركة لدى الأفراد العاملين؛
 - يجب أن يكون لدى الأفراد الإستعداد والقدرة على إيصال أفكارهم؛
 - عدم إعتبار مشاركة العاملين على أنها تقليل من صلاحية المديرين؛
 - يجب على المديرين الإستماع ودراسة أفكار العاملين.
- ولإحداث التغيير بشكل تدريجي لا بد من البدء بالجوانب البسيطة ثم يتدرج حتى يصل إلى الجوانب المعقدة، أو يكون في شكل مرحلي بحيث كل مرحلة تعمل على تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلي، أو من خلال التغيير الشامل. ويتوقف إستخدام الأشكال السابقة على مدى إستعداد وكفاءة القائمين على إحداث هذا التغيير بالإضافة إلى مدى تقبل ورضا الذين سيشملهم هذا التغيير.

و عند إحداث التغيير التنظيمي يجب طرح السؤال التالي: ما الذي يجب تغييره؟ في هذا السياق تشمل مجالات التغيير عدة عناصر أهمها :

- 1- الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير والذي يتضمن تغيير نطاق الإشراف والتغيير في

(⁶) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 360.

طبيعة الوظيفة، بالإضافة إلى تغييرات علاقات السلطة على النحو التالي:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة قصد تغيير ملامح الوظيفة مثل ظروف العمل التي تؤدي فيها الوظيفة؛
- زيادة عدد المهام المسندة للوظيفة قصد جعل الوظيفة أكثر أهمية؛
- التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين وذلك من خلال إقامة مكاتب ومساعدين إداريين.

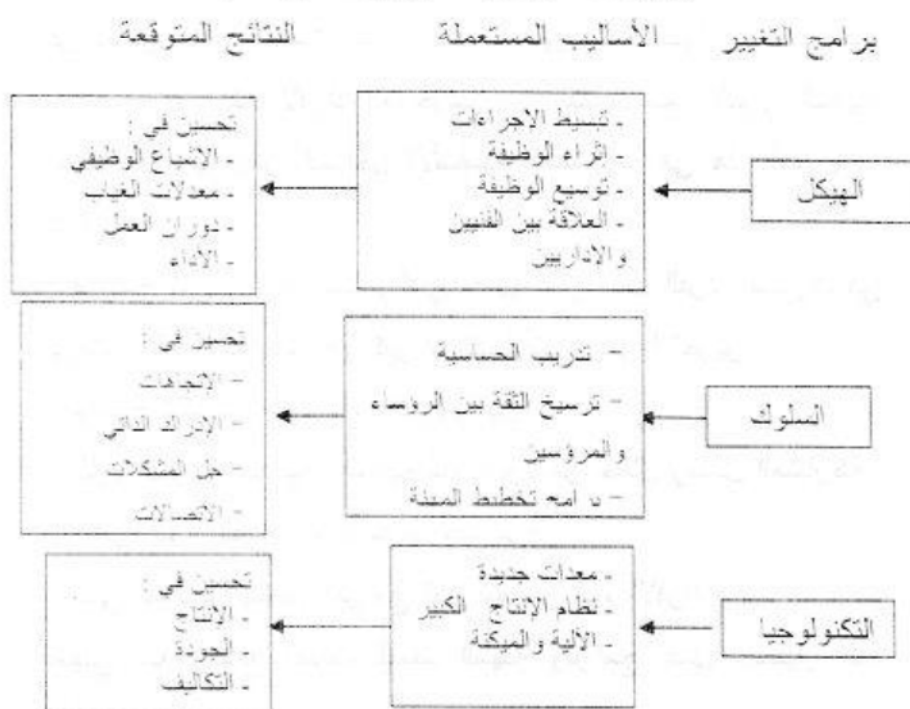
2- الأفراد : وذلك من خلال التغيير في الموارد البشرية قصد زيادة فعاليتها، سواء بإضافة أفراد جدد يتمتعون بقدرات عالية، أو الإستغناء عن بعض الأفراد، كما يتضمن تلك المجهودات المبذولة قصد تحسين معارف ومهارات الأفراد الموجودين بما يتلاءم مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، ومن المداخل الأساسية المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

- برنامج تدريب الحساسية والذي يعمل على جعل الفرد المشارك في البرنامج أكثر وعياً لنفسه وأكثر إدراكاً لتأثيره على الآخرين؛
- ترسيخ الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إثارة الحوافز النفسية والمادية لدى الفرد من خلال وسائل المشاركة؛
- عملية اتخاذ القرار تتم بأسلوب جماعي؛
- تبني المؤسسة بعض البرامج التي تتضمن قيام الأفراد بتقييم مسارهم المهني مع وضع أهداف لنمط المهنة وبرامج عمل لتحقيق هذه الأهداف.

3 - التكنولوجيا: يؤدي التطور التكنولوجي السريع والمتزايد إلى ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال وسائل جديدة وحديثة في نشاط المؤسسة، إن لهذا التغيير آثار بعيدة المدى على المؤسسة بحيث أن شراء آلات جديدة يؤدي إلى تغييرات في عدة مجالات أهمها: محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العمال، أنماط الوظيفة، ظروف العمل والأمن الوظيفي.

ولتلخيص مختلف مجالات التغيير ندرج الشكل التالي:

شكل رقم 2 : برامج التغيير والنتائج المتوقعة



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 358.

رابعاً : مقاومة التغيير

يشكل الفرد العنصر الرئيسي في عملية التغيير لذلك يتوقف نجاح التغيير على مدى قبول وتعاون الأفراد لهذا التغيير، إلا أنه قد يواجه أي تغيير بمقاومة من الأفراد، ويمكن تفسير ذلك السلوك بمجموعة من الأسباب هي:

- النظرة الشخصية الضيقة : بحيث يخشى الأفراد فقدان شيء ما له أهمية بالنسبة لهم مثل : الموارد، حرية إتخاذ القرار، الهيبة والمكانة⁷؛
- سوء الفهم : وذلك نظراً لعدم معرفة الأفراد لأسباب ودلالات التغيير خاصة عندما لا يتقنون في الإدارة؛
- سوء التقييم : بحيث نجد أن للأفراد نظرة للتغيير تختلف عما يراه واضعو إستراتيجية التغيير، وذلك بسبب عدم توفر كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير؛
- عدم قبول التغيير بحيث الأفراد يعتقدون أن قبول التغيير يعني أن تصرفاتهم السابقة كانت خاطئة؛
- ويمكن إرجاع مقاومة الأفراد للتغيير إلى مجموعة من المخاوف تتمثل فيما يلي :

- زيادة الأعباء التي سوف يتحملها الفرد بعد إحداث التغيير؛
- انخفاض رواتب ومكافآت الأفراد بعد إحداث التغيير؛
- الإستغناء عن العاملين عند إحداث التغيير؛
- إنتقال العامل إلى مكان آخر للعمل قد لا يناسبه؛
- إبعاد العامل عن مجموعة العمل التي تعود عليها؛

⁷ علي شريف، محمد سلطان، 1998، ص 326

- عدم الاستقرار والخوف من المستقبل.

توجد عوامل أخرى تزيد من مقاومة التغيير والتي تتمثل فيما يلي:⁸

- فرض التغيير على الأفراد : حيث يكون محل معارضة الأفراد الذين

يرونه تهديدا لمراكزهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم؛

- التنظيم غير الرسمي : حيث يعمل على إثارة الشكوك في نوايا

الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير؛

- وجود رأي جماعي ضد التغيير: حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير

أقوى من مقاومة الأفراد.

وبناء على ما سبق قد يتخذ الأفراد موقفا سلبيا للتغيير سواء

بالمعارضة الصريحة أو المستترة، وذلك من خلال عدم امتثال الأفراد

للتغيير بالدرجة المناسبة والسعي إلى المحافظة على الوضع القائم، أو

من خلال قيام الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وذلك

نظرا لشعورهم بالخوف وفقدان بعض المكاسب. إلا أن المقاومة قد

تكون إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بحيث الفوائد المرجوة

منه أقل من التكاليف المدفوعة، كما قد تفيد التغيير لأن في اختلاف

الآراء تعبير عن عملية ديمقراطية تدفع التغيير إلى الأمام، بالإضافة

إلى وجود مزايا عديدة تتمثل فيما يلي:⁹

- إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره

بشكل أفضل؛

⁸ محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص 114.

⁹ زيد منير عبوي، 2006، ص 43.

- الكشف عن عدم فعالية عمليات الإتصال وعن عدم توفر النقل الجيد للمعلومات؛

- الكشف عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة؛

- دفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

وتعمل المؤسسة على مواجهة مقاومة التغيير من خلال الإجراءات التالية:

- الإتصال بالأفراد وإعلامهم بأي تغيير سوف يتخذ؛

- توضيح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين؛

- تقوية الثقة بين الإدارة والعمال؛

- إشراك الأفراد المعنيين بالتغيير في إعداد وتنفيذ عملية التغيير.

- تشجيع الأفراد وتدعيمهم بعد تنفيذ التغيير من خلال تقديم بعض الحوافز المادية أو المعنوية؛

- التركيز على الأفراد الأكثر ولاء وانتماء لإنجاح التغيير¹⁰؛

- التفاوض مع الأفراد المعارضين للتغيير ومحاولة إقناعهم أن التغيير في مصلحتهم؛

- تهديد العاملين المعارضين للتغيير بفقدان الوظيفة أو إسنادهم مهام متواضعة قصد الحصول على موافقتهم.

¹⁰ السيد عنوة، 2005، ص 62.

خامسا : مقومات التغيير

يعتبر التغيير تحدياً حقيقياً أمام المؤسسة وضرورة حتمية من أجل التكيف مع البيئة الدائمة التغير، في هذا السياق يجب على المؤسسة مراعاة بعض المقومات لإنجاح عملية التغيير وتجنب الفشل. ولإنجاح عملية التغيير يجب توفر خمسة عناصر أساسية لدى القائد تتمثل فيما يلي:

- القصد الأخلاقي: يجب على القائد أن يراعي البعد الأخلاقي في جميع تصرفاته قصد تحسين ظروف العمل وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- فهم عملية التغيير: يجب على القائد أن يجمع بين التزامه بالبعد الأخلاقي وتفهمه للتعقيدات الناتجة عن التغيير، كما أن تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة لذلك تحتاج وقتاً وجهدا هاما من طرف الإدارة؛
- بناء العلاقات : يشكل تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة أهم العوامل لإنجاح مبادرة التغيير، لذلك يجب بناء علاقات إيجابية مع كافة الأقسام¹¹ خاصة مع تلك المعارضة لعملية التغيير؛
- زيادة المعرفة : في ظل الانفجار المعرفي يقتضي على القائد في عملية التغيير زيادة المعرفة داخل وخارج المؤسسة مع تدعيم المشاركة بين أفراد المؤسسة؛
- التماسك والترابط : تتعرض عملية التغيير إلى عدة تعقيدات وغموض لذلك يجب على القيادة تحقيق التماسك والترابط بين عناصر المؤسسة.

¹¹ مايكل كاي، 2003، ص 355.

بالإضافة إلى العناصر السابقة يجب على القائد أن يمتلك بعض الخصائص الشخصية المتمثلة في النشاط، الحماس والتفاؤل. يعتبر التغيير عملية معقدة لذلك فهو يحتاج إلى قيادة قادرة على إكتساب المهارات والقدرات والخبرات اللازمة للتعامل مع التغيير ومواجهة القوى التي تقاومه حتى تقود التغيير إلى النجاح.

كما تواجه المؤسسة إشكالا يتعلق بكيفية تنفيذ التغيير بطريقة أكثر فعالية، وذلك من خلال مراعاة بعض المعايير التي تؤدي إلى إنجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المحددة. على هذا الأساس يجب أن تحدد المؤسسة الرؤية المستقبلية لعملية التغيير من خلال توضيح المسار الذي تنتهجه والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ومدى السرعة المطلوبة لعملية التغيير، مع عدم تجاهل دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن إحداث التغيير يستدعي الوعي والمعرفة ومتابعة المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يتطلب تدخل عدة أشخاص وبالتالي تحديد مسؤولية كل شخص.

وعموما حتى يكون التغيير ناجحا يجب على المؤسسة مراعاة المقومات

التالية:¹²

- يوضح القادة الأسباب المقنعة لضرورة التغيير؛
- يتفق القادة على رؤية ممتازة للمؤسسة ويقنعون الناس بها؛
- يحقق التغيير نتائج سريعة وملموسة ولو كانت صغيرة؛

(¹²) طارق السويدان، مرجع سابق، ص 74.

- يتدفق سيل من المعلومات عن التغيير من القيادة للقاعدة؛
 - يقود التغيير تحالف قيادي قوي متفق على الهدف من التغيير وخطواته الرئيسية؛
 - يشمل التغيير كل شيء دفعة واحدة وليس تغييرات جزئية أو متتابعة؛
 - يشارك الجميع بمعرفة التغيير المطلوب وإبداء الرأي فيه ومدى الحاجة إليه والخطوات الأساسية المطلوبة.
- بالإضافة إلى المقومات السابقة يجب على المؤسسة إتباع أسلوبا علميا في تنفيذ التغيير وذلك من خلال تحديد الهدف من التغيير، تحديد مجالات التغيير المطلوبة، جمع المعلومات مع دراستها وتحليلها، إستشارة الأطراف المعنية بالتغيير والتعرف على مواقفهم وردود أفعالهم، وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج المحصلة.

الخاتمة:

يعتبر التغيير من أهم مميزات عالمنا المعاصر في جميع المجالات خاصة في الاقتصاد والإدارة، مما يتطلب من المؤسسة إحداث التغيير لمواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها. لذلك يعتبر التغيير ضرورة حتمية تتبناه المؤسسة قصد التكيف مع البيئة الدائمة التغير، وضمان نموها وبقائها في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة، لكن يجب أن يكون منظما وأن يتم معرفة أسبابه قصد تحديد المجالات التي سوف يشملها، بالإضافة إلى توفر القائد الذي يملك الخبرة الواسعة والمهارة اللازمة التي تعمل على إنجاح عملية التغيير.

المراجع

- 1- دافيد ويلسون، تعريب تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، الطبعة 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 2- دوجلاس سميث، تعريب عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 3- زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 6- طارق السويدي، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، الكويت، 2001.
- 7- ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
- 8- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 9- علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 10- مايكل كاي، تعريب فواز زعرور، التغيير المتواصل، العبيكان، الرياض، 2003.
- 11- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2000.
- 13- نائل عبد الحافظ عوالمه، تطوير المنظمات، دار إيتراك، عمان، 1995.

