

إن من لا يغير يجره التغيير

Who Does Not Make Change Will Be Swept Away by the Changing World.

د.بن نافلة قدور
أستاذ محاضر قسم ب
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
bennafladz@yahoo.fr

ملخص

إن التغيير والقيادة من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، إذ أن مستقبلها يعتمد على كيفية القدرة على قيادة التغيير. والتغيير يعني الانتقال من القديم إلى الحديث، ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد. خاصة أن ما يحيط بالمؤسسة يتجدد بسرعة والبقاء فيه لمن يحسن كيف يتكيف مع بيئته، سواء الداخلية منها أو الخارجية. ففي الوقت الذي نحيا وتموت فيه العديد من الشركات من حين لآخر، فإن تلك الشركات المؤهلة والمستعدة للتغيير تظل متماسكة، وفي حالات كثيرة تكون لها الصدارة والريادة في صناعاتها ومجالات أعمالها. **الكلمات الدالة:** التغيير، إدارة التغيير، الأزمات.

Abstract

Change and leadership are among the greatest challenges facing organizations at the present time, because the future depends on our ability to lead change. Change means a transition from ancient to modern and from usual to unusual or new. In this respect all what surrounds foundations is in a constant and quick change, it is then important to adapt oneself to such change being internal or external. A reality is that from time to time some companies appear and disappear but only the ones willing to change will endure and in most of the time prove their leadership in their field of speciality.

Key Words: Change, Change Management, Crises.

المقدمة:

لم تستجيب المؤسسة لهذا التغيير فإنها ستؤول حتما إلى الفناء أو الإفلاس.

ولا يمكن أن يختلف اثنان إن قلنا أن المؤسسات العربية الاقتصادية على اختلاف قطاع نشاطها قد تعرضت لأزمات مختلفة، و بدرجات تأثر متفاوتة، ولن تكون الأزمة المالية الأخيرة آخرها.

وعليه نقول إن قدرة مؤسساتنا على معرفة التغيير، وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير سواء كان هذا التغيير داخليا أو خارجيا، هاتان القدرتان هما ما يقرر مستقبل هذه المؤسسات، فإما نمو وتطور وإلا اندثار وتخلف.

إن الأزمة هي التي تحدث عندما تواجه المؤسسة تغيير في موقف، يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها بإستراتيجيات التعامل الاعتيادية، بحيث يؤدي ذلك إلى تفكك تماسك المؤسسة إذا لم تنجح في حلها خلال فترة قصيرة.

و التغيير هو سمة الحياة، والركود أو السكون هما سمة الموت، لذلك فإن التغيير هو أحد حقائق الحياة. و يحدث التغيير في المؤسسات عندما يتغير البشر، أو الهيكل التنظيمي، أو أساليب العمل، أو التقنية المستخدمة...الخ. و يحدث التغيير تجاه مؤسسة عندما تتغير مطالب المستفيدين من منتجاتها، و ما

أهمية البحث:

إن أهمية التطرق إلى هذا الموضوع نابغة عن القناعات الآتية:

- أنا ما يحدث من تغييرات مذهلة حول المؤسسة أم واقع لا يمكن تفاديه؛
- أن ما تعلمه مدير المؤسسة بالأمس ليس بالضرورة صالحا ومجديا لمدة طويلة في المستقبل؛
- لقد رسخت الأزمة المالية العالمية الأخيرة (2008) فكرة مفادها: أن أي دولة ورغم قوتها، وأن أي مؤسسة ورغم مكانتها، فهي عرضة لهزات وأزمات، وإن تباعدت المسافات بينها

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ضرورة تبني مبدأ إدارة التغيير في المؤسسات؛
- ضرورة النظر إلى التغيير على أنه خطوة إيجابية؛
- أهمية أن تكون المؤسسة فاعلة في بيئتها فضلا عن أنها متفاعلة.

وفي محاولة الإلمام بجوانب الموضوع، سنتطرق في هذه الورقة البحثية إلى العناصر الآتية:

1. مواصفات الأزمة (تعريف، صفات،....)
2. التغيير.....كيف ولماذا؟
3. إدارة التغيير أم قيادة التغيير.
4. أفكار مساعدة في تنفيذ التغيير الناجح.
5. نتائج وتوصيات.

1 - مواصفات الأزمة:

إن الأزمة هي: أي حدث أو موقف غير عادي يسبب عدم انتظام العمل ويخلق قلقا للمدير لحل هذه الأزمة.

ويعرف الصيرفي الأزمة بأنها: الوضع الحالي الذي يواجه المؤسسة والذي لا يستطيع التعامل معه باعتماد الطرق الطبيعية الروتينية والذي يتأني عند ضغط ناتج عن التغيير المفاجئ⁽¹⁾.

فالأزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه وكما يقول أميرسون Emerson: عندما تبتلينا الطبيعة بالأزمات تعطينا العقول⁽²⁾.

وفي أمثالنا نقول:

- ❖ الأزمة تلد الهمة.
- ❖ الحاجة أم الاختراع.
- ❖ بعد العسر يأتي اليسر.

وفي اللغة الصينية الأزمة مكونة من شقين، الأول يعني الخطر والثاني يعني الفرصة. فالأزمة مع الفرصة التي تأتي معها تلازمنا في حياتنا. ولذلك علينا أن نواجه الأزمات ونطور نتائجها لمزيد من قوتنا وسعادتنا، وإذا أردنا أن نبني أحلاما

للمستقبل علينا أن نكون أمناء مع واقعنا الحالي.

لكن ليس معنى النجاح في تجاوز الأزمة والقضاء عليها ضمان عدم حدوثها مرة أخرى، فالأزمات لا تمنح المناعة للمنظمة أو المجتمع أو المجال الذي حدثت فيه، لأنه من الصعب أن تأتي مرة أخرى بنفس الأسلوب والحجم والآثار والمسببات (الأزمة العالمية 1929، والأزمة العالمية الحالية)، ولكنها تأتي متطورة بما يتناسب مع ما تركته الأزمة السابقة من أثر ومع ما حدث من تغيير القوى المتصارعة أو المتضادة التي يمكن أن يمثل احتكاكها مع بعضها مرة أخرى بداية أزمة جديدة.

والأكيد هو أن الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق⁽³⁾ ❖ وقف التدهور والخسائر؛

❖ تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة لكيان الأزمة؛

❖ السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها؛

❖ الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير؛

❖ دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ومما سبق يمكننا القول أن الأزمات لا تعطينا المآسي فقط ولكن تعطينا القوة أيضا بل واتجاهات جديدة أيضا، وتجعلنا نعمل على مواجهاتها بكل ما لدينا من إبداعات وابتكارات، وهي إحدى مظاهر التغيير بغرض الخروج من نفق الأزمة.

2 - التغيير.... كيف ولماذا؟

يقول توماس كليمبليس Thomas Clemblyss: « لا تغضب لأنك لا تستطيع جعل الآخرين مثلما تود أن يكونوا... طالما عجزت أنت عن أن تكون الشخص الذي تريد أن تكونه»⁽⁴⁾.

التغيير سنة من سنن الكون ونحن في تغيير مستمر من الولادة حتى الممات، والمؤسسات ليست استثناء من هذه القاعدة.

إن التغيير يعني الانتقال من القديم إلى الحديث ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد.

والتغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد يختلف عن الشيء القديم⁽⁵⁾.

ويمكن للتغيير أن يكون إما في المبادئ والقيم وقد يكون في السلوك والتعامل مع الآخرين وقد يكون في أساليب الإدارة.

إن التغيير من الناحية النظرية ومنهجية التغيير وخطواته أمر سهل، لكن التغيير ليس عملية سهلة. فهو عملية صعبة وأصعب ما في عملية التغيير ليس الإمكانيات ولا القدرات ... ليس المواهب ولا الفرص، بل أصعب ما في عملية التغيير هو أن يكون لدى الإنسان الإرادة نحو التغيير.

أ - العوامل المسببة للتغيير:

❖ عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية.

ملحوظة:

يجب ألا يراد من التغيير مجرد التحول إلى وضع معين على خلاف ما كنا عليه من قبل، بأي شكل كان، لأن هذا إخلال بالتوازن غير معروف المصير، بل نريد من التغيير التطوير ذا الطموحات العالية والانفتاح الإيجابي، والخطط البناءة للوصول إلى الأهداف، فما لم يتصف بالسمات التالية لا يمكن أن نعدّه تغييراً إيجابياً⁽⁸⁾؛

1. أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل؛
2. أن يكون ضمن إستراتيجية مدروسة ومتوازنة؛
3. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة؛
4. أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً؛
5. أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم؛
6. رفع مواقع الضعف والإختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبات القديمة التي ثار التغيير عليها؛
7. يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها؛
8. اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعد مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة.

ينبغي على الإدارات أن تتنبأ بالمستقبل دائماً وتدرس أوضاعها وأفكارها وتخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه، فإنها بهذا الأسلوب تكون قد احتوت الأمر واستثمرته على أحسن ما يرام وإلا فإن الأمور قد تنقلب، وتبدل الإيجابيات إلى سلبات.

3- إدارة التغيير أم قيادة التغيير:

تعني إدارة التغيير: «عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة وتنسيق ومراقبة للتبديل والتحول المنظم من حالة إلى أخرى»⁽⁹⁾.

ويمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

ويقول بيتر دروكر «P. DRUKER» أبو الإدارة العلمية: «إن الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هي صناعته وإبداعه».

ويريد دروكر القول أنه لا غنى لإدارة التغيير عن القيادة الفعالة إذا ما أريد للتغيير النجاح.

وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع BURN 1978 في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة.

❖ **عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:** تغيير مجال النشاط أو تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيمية ثقافية.

ويمكن للمؤسسة أمام مسببات التغيير السالفة الذكر أن تقبل بخيار التغيير، لكن في ظل المتغيرات الأربعة التي سيأتي ذكرها فإن المؤسسة ستجد أن خيار التغيير أصبح ضرورة، وهذه المتغيرات الأربعة التي تفرض التغيير هي:

- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي؛
- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير؛
- مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير؛
- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها؛

وعليه يمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى:

- إدارة تعايش التغيير؛
- إدارة تتوقع التغيير وتستعد له؛
- إدارة تصنع التغيير.

ب- خطوات التغيير⁽⁶⁾:

1 ❖ **الشعور بالألم** ==> (يجب أن يتولد لدينا شعور بأننا معنيين بالأزمة المالية العالمية، إن لم يكن ذلك اليوم فغداً)؛

2 ❖ **تحديد الأهداف** ==> (أي إدراك الواقع ومعرفة الهدف الذي نرغب الوصول إليه)؛

وحتى يكون التغيير فعالاً لابد من تواجد شيء اسمه تحديد فجوة الأداء، وتحديد فجوة الأداء هو الفرق ما بين الواقع والهدف. وكلما كانت الفجوة معقولة كلما كان التغيير ممكناً، وإذا كانت الفجوة خيالية كان التغيير مستحيلاً أو شبه مستحيل، ولهذا من بين خصائص تحديد الهدف في مجال الإدارة الإستراتيجية وفق اختصار لكلمة SMART، أن يكون الهدف واقعي وغير خيالي⁽⁶⁾ Realistic.

3 ❖ **دراسة الأسباب** ==> بمعنى تحليل الأسباب التي تمنعنا من تحقيق المستقبل؛

4 ❖ **عرفنا الأسباب؟** ==> إذا لتتعرف على الحلول عن طريق إجراء عصفا ذهنياً للأفراد الذين يعيشون الواقع الحالي فهم أصحاب الخبرة؛

5 ❖ **تحويل الأهداف إلى مشاريع** ==> أصبح الهدف مشروعاً محدداً، أستطيع أن أحكمه بالوقت والتكلفة والإجراءات والخطوات وهو قابل للتحقيق؛

6 ❖ **مرحلة التنفيذ** ==> إذا كانت تكاليف التغيير أو الانتقال إلى المستقبل مبررة وذات جدوى اقتصادية على أصحاب التغيير، أو بمعنى آخر إذا كانت الفوائد أو العائد على التكلفة نتيجة للتغيير أعلى من الخسارة الخاصة نتيجة البقاء دون تغيير، فإننا نبدأ بوضع خطة عمل لتنفيذ التوصيات توضح الجدول الزمني للتنفيذ والأطراف التي ستقوم بالتنفيذ وفي كل الأحوال يجب أن يكون هناك مدير لمشروع التغيير (القائد) يأخذ على عاتقه تنفيذ مشروع التغيير ومتابعته.

و في الأخير هذه جملة من مهارات القائد في إحداث التغيير، تتمثل في:

- الحساسية بما حوله ؛
- الرؤية الواسعة الصائبة؛
- الروح الإبداعية؛
- التركيز على الاتجاه ؛
- التنوع؛
- الصبر و المثابرة.

4- أفكار مساعدة في تنفيذ التغيير الناجح:

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق:

1. خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)؛
2. إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)؛
3. تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين؛
4. بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين؛
5. التطبيق على مراحل؛
6. التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية؛
7. المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج؛
8. التحفيز والمكافأة.

وفيما يلي بعض الأفكار الداعمة لإحداث تغيير فعال وناجح⁽¹²⁾:

1. إيجاد وخلق الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير، كون أنه للأسف لا توجد لدى الكثير من القيادات الإدارية الإحساس بالحاجة للتغيير، لذا فالقناعة و الالتزام ضعيف إن لم يكن موجود أصلاً؛
2. بناء ائتلاف من الأفراد لقيادة التغيير (للمساعدة في إخراج القوى المضادة للتغيير)،
3. إشراك المديرين في المستويات الوسطى في المراحل الأولية للتغيير وبصفة دائمة (لخلق القناعة والالتزام بالتغيير)؛
4. بناء بيئة إدارية تساعد على خلق جو من الثقة (لتبادل المعلومات)؛
5. الثقة في الأفراد؛
6. بناء الرؤية / الرسالة / الإستراتيجية / وضع الخطة التشغيلية للتنفيذ؟

❖ الرؤية: هي نظرة إلى الأمام ، نحدد بها ماذا نريد أن نكون في المستقبل، وغالباً ما تكون الرؤية لمدى زمني محدد، والرؤية بمثابة الضوء الذي يرشد كافة عاملي المنظمة لحشد جهودهم لتحقيق ما نصت عليه رؤية المنظمة.

❖ الرسالة: هي الواجب المطلوب القيام به، وفي العرف التجاري تشمل الإجابة على الأسئلة مثل: من نحن؟ من نخدم؟ كيف نقدم منتجاتنا؟ ولماذا نقدم منتجاتنا؟ بمعنى آخر هي سبب وجود المؤسسة.

ويرى Harper سنة 1998 أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها⁽¹⁰⁾.

لذا أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لأسباب مقنعة:

- ❖ أن التغيير يحدث في كل مكان،
- ❖ وأن سرعته في ازدياد وتعقد،
- ❖ وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير.

وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، وقد حدد (2001) Higgs Rowland مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة ، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي⁽¹¹⁾:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشترك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير؛
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات؛
- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير؛

- التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة؛

- تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

فالقيادة المغيرة هي التي تعلن التحدي ، و التحدي برأي العالم (جون براون) ثلاثة أنواع : إيجاد الرغبة في المشاركة ، تجهيز التابعين بالقدرة و المعرفة ، تمكين التابعين بالمسؤوليات و المعلومات و التفويض.

وفي هذا المقام هناك سؤال يطرح نفسه، كيف يمكن للقائد أن يجعل التغيير سهلاً و صريحاً ؟

و هذه محاولة لاجابة على هذا السؤال :

1. أن يكون على صلة دائمة بالآخرين من أعضاء الفريق (كلهم إن استطعت) لتتعرف على الأبعاد الحقيقية للتغيير؛
2. يتحرى عن أصحاب الهمم الضعيفة و يحسسهم بأنه يشعر و يحس بهم و يذكرهم بالفوائد التي سيحصلون عليها، و يقيم بتعظيم الفائدة و تصغير سلبيات التغيير؛
3. أن يطلع التابعين على النجاحات و إن كانت بسيطة؛
4. يوضح الصورة الكبرى (فالمعنيين بالتغيير يجب أن يفهموا دواعي التغيير)؛
5. أن يكون قوياً و واثقاً جداً في خطابه و اجتماعاته و متأكداً جداً من أن التغيير يحقق الهدف؛
6. أن يأخذ تجربة من الماضي، قامت فيها المنظمة بتغيير وواجهوا صعوبة ثم نجحوا في تحقيق الهدف؛
7. اعتماد الشناء ليحفز به الآخرين و يخفف به من ألم التغيير.

المناهج التي تطبق في جامعاتنا و مختلف الهيئات التعليمية في جانب العلوم الإنسانية مأخوذة من الفكر الغربي ، ولم نتفطن أن منهج ديننا الإسلام شامل و صالح لكن الأزمان.

فلا غرابة إن اكتشفنا غدا أن الغرب قد يتبنى تعاليم ديننا لمعالجة مشاكله في شتى الميادين ، و لعل خير دليل تفكيرهم في البديل الإسلامي لمعالجة الأزمة المالية العالمية.

7 - إذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا و تطويرها بحرية و عقلانية و توجيه ، فانه سيفرض علينا التغيير ، وربما في أشكال غير محمودة العواقب.

8 - لا يجب أن ينظر إلى التغيير فقط على أن ما هو موجود حاليا قد سبب مشكلة أو أزمة ، وإنما يقصد بالتغيير أيضا أن الموقف الحالي لم يسبب مشكلة لكنه في نفس الوقت لم يصمد أو يستطيع مواجهة أزمة أو مشكلة اعتراضية، لذا فالوضع هنا أيضا يحتاج إلى تغيير.

وفي الأخير إليكم قصة قرأتها فأعجبني أظنها تخدم الموضوع:

جلس رجل أعمى على إحدى عتبات عمارة ووضع قبعته بين قدميه وبجانبه لوحة مكتوب أنا أعمى أرجوكم ساعدوني فمر رجل بالأعمى ووقف ليرى أن قبعته لا تحوي سوى قروش قليلة فقرر مساعدته. ومن دون أن يستأذن الأعمى أخذ لوحته وكتب إعلان آخر.

عندما انتهى أعاد وضع اللوحة عند قدم الأعمى وذهب بطريقه. وفي نفس ذلك اليوم مر الرجل مرة ثانية بالأعمى ولاحظ أن قبعته قد امتلأت بالقروش والأوراق النقدية. فعرف الأعمى الرجل من وقع خطواته فسأله إن كان هو من أعاد كتابته اللوحة وماذا كتب عليها ؟

فأجاب الرجل: «لم اكتب شيئا زائدا عدا الصدق» وابتسم وذهب.

لم يعرف الأعمى ماذا كتب عليها لكن اللوحة الجديدة كتب عليها: « نحن في فصل الربيع لكنني لا أستطيع رؤية جماله» .

أقوال:

غير إستراتيجيتك عندما لا تسير الأمور كما تريد وسترى أنها حتما ستتغير للأفضل فالطرق التقليدية قد لا تؤدي دائما لتحقيق الأهداف لكن الطرق الابتكارية لها قدرة مذهلة على إحداث فرق.

الهوامش

- 1: محمد الصيرفي، « إدارة الأزمات»، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. الإسكندرية. 2007. ص: 16.
- 2: محمد عبد الغني حسن هلال، « مهارات إدارة الأزمات ». ط4. مركز تطوير الأداء و التنمية . القاهرة . 2003-2004. ص: 36.
- 3: نفس المرجع السابق. ص: 115.
- 4: تامر الحسيني، « كيف أبدأ التغيير»، ورقة بحثية. 2007.
- 5: «إدارة التغيير».

<http://www.arabianbusiness.com/arabic/533375>

2008 -12- 20

♦ الإستراتيجيات: هي الخطة الشاملة التي تبين كيف ستحقق المنظمة مهمتها و أهدافها.

♦ الحطة التشغيلية: هي عبارة عن مجموعة الخطوات اللازمة لإنجاز خطة عمل محددة، وهي وسائل تحول الإستراتيجيات من أفكار إلى أعمال.

7. وضع توقعات عالية لتحفيز الأفراد، و لكن الحذر من وضع أهداف و غايات غير واقعية؛

8. اشرح تفاصيل التغيير (عملية الاتصال)؛

9. كن واضحا عند شرح التغيير (مهارة الاتصال / القدرة على الاتصال و الإقناع).

إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم بضعف الفرصة لتقبل التغيير (Reger et al 1994 smith 1998). ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها kotter, 1996، فيما يلي⁽¹³⁾:

- البساطة - البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة؛
- استخدام البلاغة والمثال- التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال؛
- تنوع الطرح والنقاش؛
- التكرار؛
- القدوة الحسنة وإظهار المصداقية؛
- التغذية العكسية.

خاتمة

في نهاية ورقتنا البحثية هذه جملة من التوصيات التي نراها مناسبة لهذا الموضوع:

1 - إذا واجهتك أزمة حاول أن تحولها إلى فرصة للتطوير، جرب أفكار جديدة لحلها ، طور طرقا جديدة للعمل..... فالأزمات إذا ما أحسن التعامل معها ربما تتحول إلى تطوير ايجابي للعمل؛

2 - إن الأزمة الحقيقية التي تعاني منها غالب الدول العربية: استمرار اعتمادها على عائدات البترول، إضافة إلى عدم قدرة منتجات مؤسساتنا، (بالشكل الذي هي عليه الآن)، في مواجهة غزو المنتجات الأجنبية.

3 - إن مستقبل نجاح مؤسساتنا يعتمد على كيفية القدرة على قيادة التغيير.

4 - علينا أن نتعلم كيف يمكننا أن ننجح في عدم إكمال الأزمة لدورتها في مرحلة مناسبة من عمرها و نموها و حتى إذا لم ننجح في وقف تقدمها يجب أن نسعى للنجاح للتقليل من خسائرها و أثارها السيئة.

5 - عندما يكون التغيير غير مخطط فانه يخلق أزمات أكثر صعوبة و تعقيدا.

6 - أظن أن مشكلتنا كدول عربية مع الأزمة المالية العالمية ليس في معرفة من سببها ولا في من يبادر إلى فك حصارها، و إنما المشكلة الكبيرة (اعتقد أكبر من أثر الأزمة) تكمن في بقاء

- 6 : « كيف تغير نفسك » ورقة بحثية .ص: 41.
- 7 : سعد بن محمد العتيبي» المصطلحات العلمية للتطوير الإداري»جدة المملكة العربية السعودية.مارس 2008.
- 8 : « التغيير الإداري.. كيف ولماذا؟» منشورات مركز التميز للمنظمات غير الحكومية. أكتوبر 2002.
- 9 : عبد العزيز العسيري.» الدليل العلمي لإدارة التغيير و إعادة الهندسة». (23/12/2008/http://ar.Wikipedia.org/wiki
- 10 : سعد بن مرزوق العتيبي. « دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير». ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث حول : إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري .»جدة». المملكة العربية السعودية 18-19 صفر 1426.
- 11 : سعد بن مرزوق العتيبي. مرجع سبق ذكره.ص: 10، 11.
- 12: « بعض الأفكار المساعدة في تنفيذ التغيير الناجح». ورقة بحثية.2008.
- 13 : سعد بن مرزوق العتيبي. « دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير». مرجع سبق ذكره.ص: 14، 15.
- 14 : بسيوني محمد البرادعي» مهارات ادارة و تنظيم الوقت «ايتراك للطباعة و النشر. ط1 . القاهرة. 2004.
- 15 : سيد الهواري . « إدارة الأزمات » مكتبة عين شمس . القاهرة. 1998.
- 16 : Claude lievens. La conduite du changement, une valeur à ne pas négliger. revue : le monde informatique .N°spé.18 juin 2004.hebdomadaire paris.
- 17 : Pascal charpentier. Les formes du changement : La gestion du changement dans les organisations. Comprendre le management cahiers français n° 321 .