

إدارة التغيير كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة

Change management as a mechanism for achieving competitive advantage in the contemporary economic institution

قريقة أسماء^{1*}، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر

asma.krika@univ-bba.dz

سي حمدي عبد المومن²، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر

abdelmoumene.sihamdi@univ-bba.dz

تاريخ قبول المقال: 2025/11/07

تاريخ إرسال المقال: 2025/08/07

الملخص:

تسعى المؤسسة الاقتصادية اليوم جاهدة إلى تبني آلية إدارة التغيير، التي تجعلها قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية الحاصلة، وتحسين أداء موردها البشري وتطويره، وتعزيز قدرتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرار والتميز، بهدف فرض مكانتها المطلوبة في الأسواق الداخلية والخارجية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتحليل كيفية مساهمة آلية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها لدى مختلف المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

Economic institutions today strive institutions are striving to adopt a change management mechanism that enables them to adapt to the various economic changes, improve and develop the performance of their human resources, and enhance their competitiveness to ensure survival, continuity, and excellence, with the aim of establishing their desired position in both domestic and foreign markets. Accordingly, this study aims to understand and analyze how change management mechanism contribute to achieving and enhancing competitive advantage in various economic institutions.

Key words: Change management, competitive advantage, economic institution.

* سي حمدي عبد المومن

مقدمة:

إن التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع شؤون الحياة المختلفة، وواضحة في كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فالعصر الحالي هو زمن التغيير الدائم والمستمر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

ولما كانت المؤسسات الاقتصادية جزءاً لا يتجزأ من هذا العالم الذي يشهد تحولات اقتصادية جديدة، كان لزاماً عليها أن تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالحركية وسرعة التغيير، من خلال تبني مجموعة من الآليات التي تسمح لها بالتكيف بمرونة مع التغيرات والتهديدات المحيطة بها، والمحافظة على نسق تطورها ومكانتها، وخلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.

لذلك تسعى مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم جاهدة إلى تبني آلية إدارة التغيير لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على فرض مكانتها المطلوبة في الأسواق الداخلية والخارجية، وهو ما تحاول دراستنا التطرق إليه من خلال فهم وتحليل كيفية مساهمة آلية إدارة التغيير في خلق الميزة التنافسية وتعزيزها لدى مختلف المؤسسات الاقتصادية.

ومما سبق نطرح الإشكالية التالية كيف تساهم آلية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في مختلف المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة؟

وللإجابة على الإشكالية تم استخدام منهجين علميين، المنهج الوصفي الذي ساعدنا على دراسة مفهوم إدارة التغيير، والميزة التنافسية، ومختلف المفاهيم الأساسية في الدراسة، والمنهج التحليلي لمعرفة كيفية مساهمة آلية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها لدى مختلف المؤسسات الاقتصادية.

وللإحاطة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على خطة تتضمن بحثين، حيث خصص المبحث الأول لمفهوم إدارة التغيير والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، والمبحث الثاني لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير، الميزة التنافسية.

شهد مجال العلوم الإدارية في السنوات الأخيرة إهتماماً ملحوظاً بموضوع إدارة التغيير ودورها في تحقيق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة والمتسارعة، ومعه إزدادت الحاجة والأهمية إلى ضبط المفاهيم الأساسية، لتأتي هذه الدراسة كجزء لا يتجزأ

من هذا الاهتمام، من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير في المطلب الأول، ومفهوم الميزة التنافسية في المطلب الثاني.

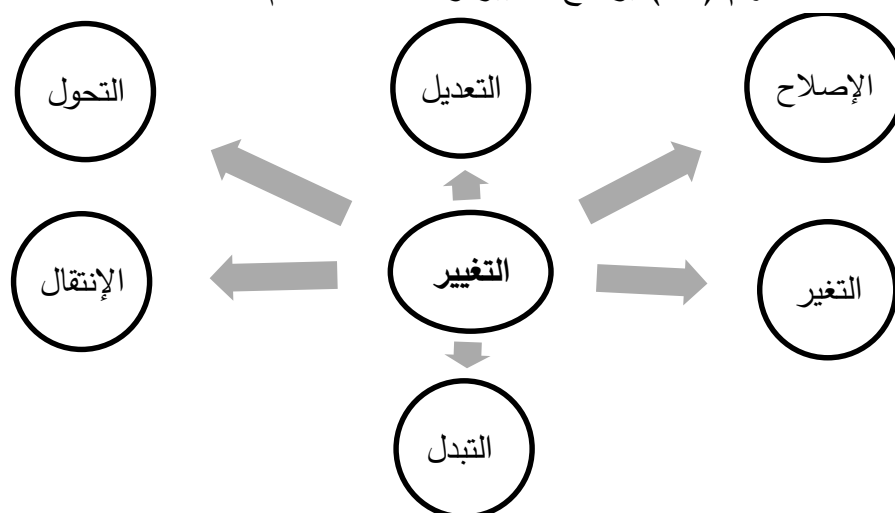
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.

يعد مصطلح إدارة التغيير من المفاهيم المستجدة، والتي ظهرت منذ زمن إلا أنها تطورت في السنوات الأخيرة نتيجة الاهتمام المتزايد بدور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في مرحلة الاقتصاد الجديد التي نشهدها.

أولاً: تعريف إدارة التغيير.

الإدارة تعني النشاط والعملية التي تتضمن وضع وتنفيذ وتقويم الآليات والإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة، أما بخصوص التغيير وفي ظل تدافع المفاهيم وتنوعها، وتباين الآراء حولها، كانت الحاجة إلى التركيز على الفرق بين مصطلح التغير والتغيير في غاية الأهمية، فالتغير مسألة غير إرادية الحدوث، عكس التغيير الذي يعد مسألة إرادية الحدوث، بمعنى أن التغيير فعل وسلوك واعي وإرادي للتأثير في مسار التغير، فتشابه مع التبدل، واقترب من معنى التحول وارتبط بعلاقة مع الانتقال والإصلاح، والتي تستخدم بشكل تبادلي.¹ وفي الشكل رقم (01) نوضح التغيير والمفاهيم ذات الصلة.

الشكل رقم (01) يوضح التغيير وعلاقته بالمفاهيم ذات العلاقة.



المصدر: حازم حمد موسى الجنابي، مرجع سابق الذكر، ص 46.

¹ - حازم حمد موسى الجنابي، إدارة التغيير: الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أنموذجاً، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص 47.

وإدارة التغيير تعني تلك الأنشطة والجهود الإرادية المستمرة والبعيدة المدى التي تسعى إلى الرفع من قدرات المؤسسة على التكيف والتجديد لمواكبة التحولات المحيطة بها، وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية، من خلال تحقيق التوازن بين الاحتياجات والمتطلبات، والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع برامج مخططة للتغيير.²

إن إدارة التغيير عمل إداري مقصود يتضمن إجراء تغيير في طريقة أداء العمل، أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة ومدروسة بشكل علمي، لمواكبة التغيرات والتطورات الجديدة في محيط المؤسسة لغرض الارتقاء بها من الوضع الحالي الذي تشهده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، مما يعني التجديد الذاتي للمؤسسة من خلال تجسيد الحداثة وكبح التراجع والقضاء على الصدا وإزاحة الجليد الذي يمس النظم واللوائح، أو يصيب الأداء الوظيفي للأفراد ووسائل العمل لتظل المؤسسة محافظة على نشاطها بشكل جيد ومتطور.³

ولقد أضحت إدارة التغيير اليوم من أبرز المهام التي تركز عليها المؤسسة وخاصة الاقتصادية منها فإدارة التغيير تعني الانتقال بالمؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع جديد مختلف ومرغوب فيه بطريقة يمكن التحكم بها، من خلال الاستغلال العلمي والعقلاني للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية والقانونية المتاحة للمؤسسة، لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشاركة بين قيادة المؤسسة، وباقي المستويات فيها، كما أن إدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التنظيمية والبشرية والتكنولوجية بل هي مزيج متوافق بين تلك الحلول جميعاً، فهي بمثابة تصميم إستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج الإيجابية المراد تحقيقها.⁴

كما ينبغي على المؤسسة أثناء التحرك نحو عملية التغيير لمواجهة الأوضاع والتحولات الجديدة الحاصلة ضرورة إدارة ذلك التغيير إدارة رشيدة وحكيمة بحيث تمكن المؤسسة من الاستفادة الكبيرة من عوامل وجوانب التغيير الإيجابي، والتقليل والحد من عوامل وجوانب التغيير السلبية.⁵

فالقدرة على الإدراك وحسن إدارة التغيير تخفف بشكل كبير من صدمة المستقبل في زمن المعرفة والتطور التكنولوجي الذي بدأ فيه التغيير أعمق وأشمل، كما لا يفوتنا أن نشير إلى فكرة العلاقة بين التفكير

²- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 31.

³- السيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 15.

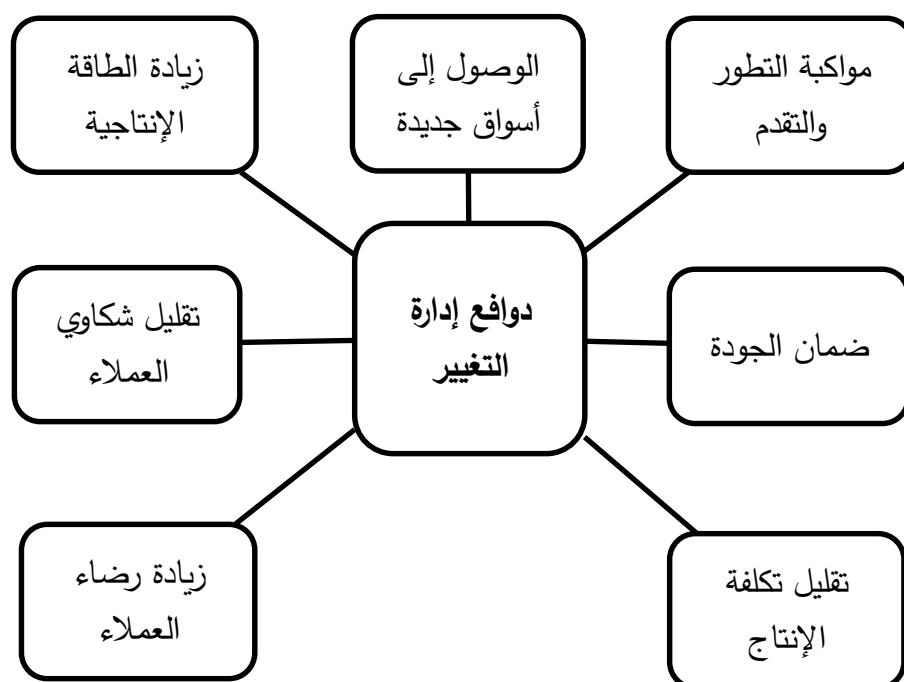
⁴- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 35-38.

⁵- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

الإستراتيجي وإدارة التغيير، إذ تلتقي إدارة التغيير كمعطى بالتفكير الإستراتيجي، كونهما يقومان على تواتر الفكرة الصانعة للفعل أو الحدث، إذ يبدو الأول حاضناً للأداء، والثانية تمثل الأداة التي تنظم حركة وسير التغيير داخل المؤسسة نحو المستقبل.⁶

وهناك عدة دوافع لتبني إدارة التغيير في المؤسسة لتحقيق الكثير من الأهداف أهمها تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة الاقتصادية منها، إذ لا بد على المؤسسة وقيادتها تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط وإدارة التغيير وتطبيقه بصورة سليمة، كما يجب عليها توفير المناخ التنظيمي الصحي، واختيار قادة التغيير على أساس الكفاءة، بالإضافة إلى المشاركة الإيجابية للمتأثرين بالتغيير، فضلاً عن توقع حدوث المقاومة والتخطيط للتعامل معها بشكل جيد.⁷ وفي الشكل رقم (02) نوضح أهم دوافع إدارة التغيير في المؤسسة.

الشكل رقم (02) يوضح أهم دوافع إدارة التغيير بالمؤسسة.



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق الذكر، ص 46.

⁶- حازم حمد موسى الجنابي، مرجع سابق الذكر، ص 88.

⁷- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر، ص 58.

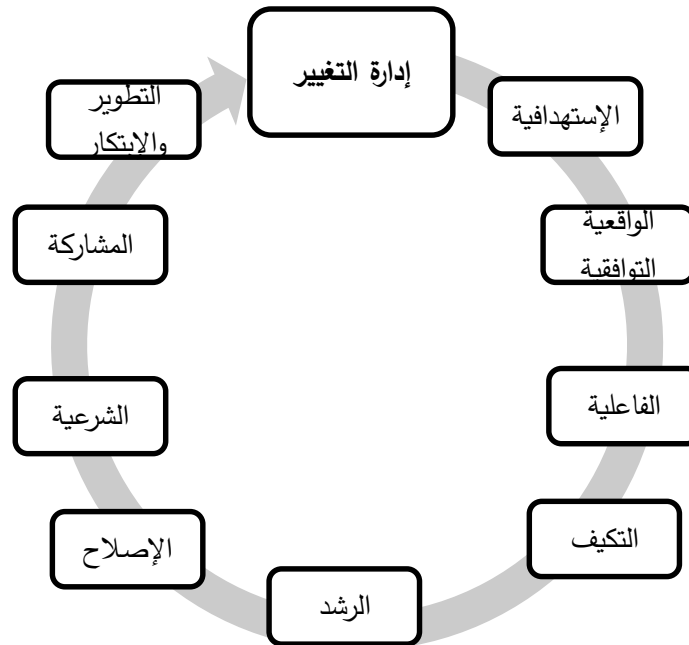
ثانياً: الخصائص الرئيسية لإدارة التغيير في المؤسسة.

- إن عملية إدارة التغيير بالمؤسسة تستوجب مجموعة من الخصائص الرئيسية التي ينبغي توفرها في الجهة المسؤولة عن إدارة التغيير بالمؤسسة وهي:
- **تحديد الهدف بدقة:** التغيير في المؤسسة يكون متجه نحو غاية معلومة، وهدف واضح ومحدد بدقة يجعل من المؤسسة قادرة على التطور والتقدم.
 - **أن يرتبط التغيير بالواقع العملي:** يجب على إدارة التغيير الربط السليم والمدرّس بين المؤسسة والواقع العملي، بحيث يتم التغيير وفق إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تعيش ضمنها.
 - **التوازن والتوافق:** على إدارة التغيير أن تخلق التوازن والتوافق بين غاية التغيير، ورغبات ومتطلبات وأهداف القوى المختلفة لعملية التغيير في المؤسسة.
 - **الفاعلية:** على إدارة التغيير إمتلاك القدرة والسلطة القانونية والمؤسسية لإحداث التغيير الحقيقي داخل المؤسسة.
 - **المشاركة:** وهي عنصر مهم ورئيسي في عملية التغيير، فإشراك مختلف الفواعل والأطراف التي تتأثر بالتغيير يجنب إدارة التغيير مقاومة التغيير أثناء تنفيذه وتطبيقه داخل المؤسسة.
 - **الشرعية:** يجب على إدارة التغيير تحمل المسؤولية، والقيام بعملية التغيير من خلال الإلتزام بالأطر القانونية والأخلاقية والعلمية داخل المؤسسة.
 - **الإصلاح:** حتى يتحقق التغيير الإيجابي يجب أن تتسم إدارة التغيير بالإصلاح، لضمان الانتقال الإيجابي بالمؤسسة نحو الأفضل.
 - **العقلانية:** وهو ما يصطلح عليه في الدراسات الإدارية بالرشد الإداري الذي ينبغي على إدارة التغيير الإلتزام والعمل به.
 - **القدرة على التطوير والابتكار:** فإدارة التغيير مطالبة في كل مراحل التغيير والتحديث إيجاد الآليات اللازمة التي تساعدها على إنجاح عملية التغيير وتطوير المؤسسة.
 - **القدرة على التكيف مع التحولات الحاصلة:** وهي صفة مهمه على إدارة التغيير العمل بها من خلال قراءة الأحداث السريعة قراءة صحيحة تمكنها من اتخاذ قرارات مناسبة تجعل المؤسسة تواكب سيورة المؤسسات الأخرى المتقدمة.⁸

⁸- يوسف علاء الدين، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2019، ص ص 92-93.

وفي الشكل رقم (03) نوضح خصائص إدارة التغيير بالمؤسسة.

الشكل رقم (03) يوضح خصائص إدارة التغيير بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع: سيد سالم عرفة، مرجع سابق الذكر، ص ص 21، 22.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

حظي موضوع الميزة التنافسية بإهتمام العديد من الباحثين، وذلك لما لها من دور في الارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، وجعلها قادرة على مواكبة ومسايرة التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية وأهم الجوانب الأساسية لها في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

يقصد بالميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ آليات وإستراتيجيات تمكنها من الحصول على مكانة أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط الإقتصادي، الأمر الذي يمكنها من الصمود أمام المنافسين بهدف تحقيق الأهداف المرغوب فيها.⁹

إن الميزة التنافسية تتحقق خلال قدرة عوامل الإنتاج على تحقيق النمو وإقتناص الفرصة في الأسواق الداخلية والخارجية، كما أن الميزة التنافسية هي العنصر المهم والأساسي الذي يعطي فرصة جوهريّة تمكن

⁹- طلحة عبد القادر، يزيد قاده، " أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة المنبع سعيدة"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، جامعة إليزي، المجلد 08، العدد 01، 2025، ص 343.

المؤسسة من تحقيق الربحية الدائمة مقارنة بمنافسيها الآخرين، بالإضافة إلى أن تجسيد الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب أهمها التركيز على قطاعات سوقية محددة، تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين الآخرين، تنويع عمليات الإنتاج وقنوات توزيعها، واستخدام آليات مختلفة للتكلفة.¹⁰

والميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على الأداء بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين العمل بها حالياً أو مستقبلاً، وأن الميزة التنافسية ترتبط أيضاً بقدرة المؤسسة على تحقيقها، من خلال توفير جودة المنتج أو تقديم خدمات أفضل بكلفة مقبولة، وهو ما يحقق التميز في المنتج أو الخدمة مقارنة بالمؤسسات الأخرى كما تعد الميزة التنافسية ذكاء إقتصادي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الإستغلال العلمي والعقلاني لقوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يمكن للمنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.¹¹ ويمكن مصدر الميزة التنافسية في القدرة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لكن توفر الموارد وحدها غير كاف لضمان البقاء والإستمرار في أداء الأنشطة، بل يتطلب هذا الأخير التوظيف الأمثل لتلك الموارد من خلال الجودة، التكنولوجيا، والتنافسية، والمعلومات الكافية حول بيئة العمل، المعرفة والإبتكار وإستغلال عامل الزمن لصالح المؤسسة، والإهتمام بالكفاءات داخل المؤسسة.¹²

ثانياً: الجوانب الأساسية للميزة التنافسية.

1- تنافسية الإنتاج، وإستراتيجية الصناعة، وكفاءة آليات التقدم والتطوير في الإنتاج وما تتيحه هذه التنافسية من مجالات الريادة والتميز، وهي تنافسية لا تعترف بالعجز، ولا تقر أن هناك أي شكل من أشكال القصور حيث تتوفر عوامل الرغبة القوية والتي من خلالها يتم تحسين الأداء، وذلك من خلال رفع الإنتاجية وزيادتها وتخفيض التكلفة، بالإضافة إلى بناء رؤية مستقبلية بالإعتماد على الدراسات والبحوث وتكنولوجيات الإعلام والاتصال المتقدمة.

2- تنافسية التسويق وتنمية معارف ومعلومات وبحوث السوق، وطلبات المستهلك في كل الأسواق، وجودة عمليات الترويج والبيع والإعلان والإعلام، وتميز عمليات التسويق والتوزيع.

3- تنافسية التمويل من حيث عوامل الوفرة والإتاحة، وسهولة الإستخدام، ومن حيث عوامل التكلفة والقدرة على سداذه وإستقرار سعر الصرف والقوى الشرائية للعملة المحلية.

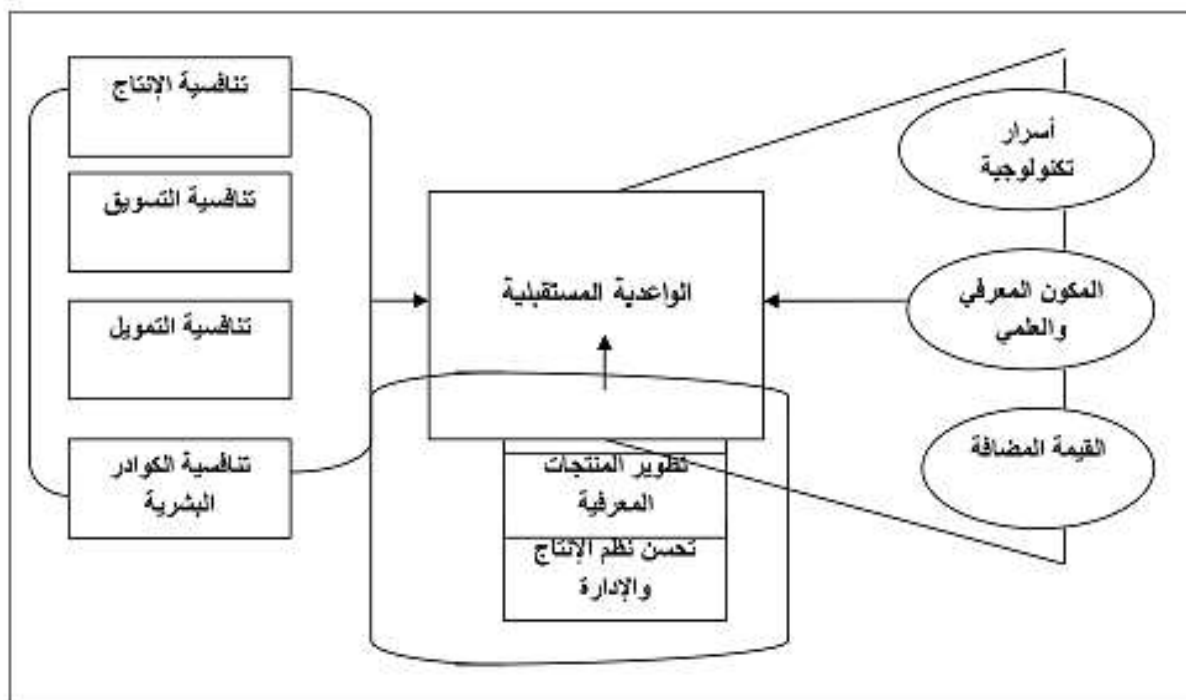
¹⁰ - طه علي نايل، "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 423.

¹¹ - محسن أحمد الخضير، صناعة مزايا التنافسية، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 83-85.

¹² - عبد الحكيم عاشور، محمد ذياب، "دور الإبداع والابتكار التسويقي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة"، جامعة البويرة، مجلة الإدارة وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جانفي 2025، ص ص 23-24.

4- تنافسية الموارد البشرية، من حيث الوفرة والتخصص والجودة، وكذلك من حيث التأهيل العلمي والتدريب الإلكتروني العملي، وفي الشكل (04) الآتي نوضح أهم الجوانب الرئيسية المرتبطة بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.¹³

الشكل رقم (04) يوضح الجوانب الرئيسية المتعلقة بالميزة التنافسية.



المصدر: سي حمدي عبد المومن، يوسف علاء الدين، مرجع سابق الذكر، ص 227.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

إدارة التغيير هي طريق المؤسسة الاقتصادية للنجاح في بيئة اقتصادية متحركة ومتغيرة باستمرار، فقد أصبح العمل بآلية إدارة التغيير ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية تريد تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية تجاهلها، لذلك نسعى من خلال هذا المبحث التطرق إلى أبرز مراحل إدارة التغيير في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد خصص لدراسة دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.

¹³ سي حمدي عبد المومن، يوسف علاء الدين، "مساهمة الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق العالمية: الصين نموذجا"، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص ص 226-227.

المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية.

حدد العديد من الباحثين والمتخصصين مجموعة من المراحل التي يتم عبرها التغيير في المؤسسة أبرزها:

أولاً: مراحل إدارة التغيير الثلاثة.

أكد الباحث لكيرت لوين أن إدارة التغيير تمر بثلاثة مراحل أساسية، والموضحة في الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم (01): يوضح مراحل إدارة التغيير حسب كيرت لوين:

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجمود		التغيير		إعادة التجميد
-إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. -تقليص المقاومة. -التغيير.	←	-تغيير الأفراد. -تغيير الأعمال. -تغيير البناء التنظيمي. -تغيير التقنيات.	←	-تعزيز النتائج. -تقييم النتائج. -إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: يوسف علاء الدين، مرجع سابق الذكر، ص 112.

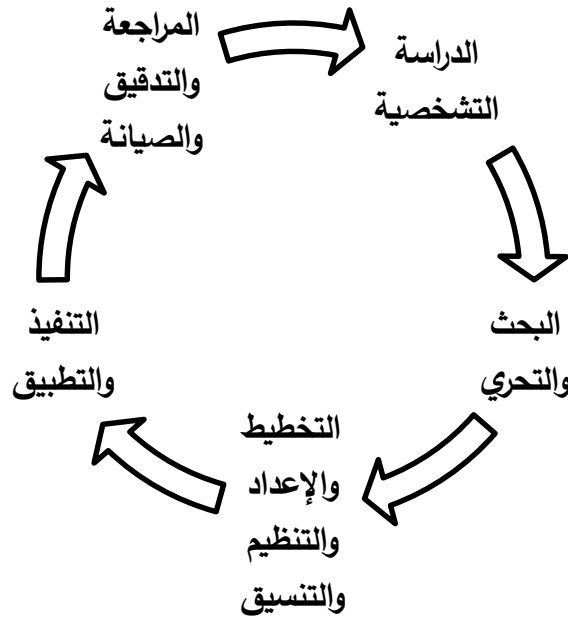
- **مرحلة إزالة الجمود:** إن إذابة الجمود وإزالته يسهل للمؤسسة إدارة التغيير من خلال توضيح مجمل المشاكل التي توجد في بيئة العمل والتي تحتاج إلى حلول ملائمة، وذلك من خلال مناقشة مخططة بين جماعات العمل والمسؤولين عن برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المؤسسة، كما يتم في هذه المرحلة المهمة حشد الجهود وإشراك الجميع لكي تتفادى المؤسسة مقاومة عملية التغيير، عن طريق إعدادهم نفسياً ومعنوياً لإستقبال التغييرات المراد إحداثها وتقديم ضمانات تشعرهم بالأمان تجاه التغييرات الجديدة.

- **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة تبدأ عملية التغيير وتطبيقه في الواقع، وهذه المرحلة أيضاً يجب فيها على المسيرين الحصول على ملامسة الأهداف التنظيمية والموارد البشرية، قيم المؤسسة، التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، ويتم في كل عملية التغيير تشخيص دقيق للمشكل، وبعدها يتم تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل والمؤثرة بشكل مباشر على نتائج التغيير.

- **مرحلة إعادة التجميد:** في هذه المرحلة نشهد سلوك تنظيمي جديد سواء كان إتجاهات أو هياكل، لا بد أن يكون موضع التجميد والتثبيت، لأنه أصبح جزء لا يتجزأ من التنظيم، وعند هذه النقطة يمكن إختبار مدة فعالية التغيير، أو إختبار الرغبة في الإستمرار في عملية التغيير.¹⁴

ثانيا: مراحل إدارة التغيير الخمسة.

أكد الباحث خضر مصباح إسماعيل الطيطي أن إدارة التغيير تمر عبر خمسة مراحل أساسية والموضحة في الشكل رقم (05) التالي:



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق الذكر، ص 227.

- **الدراسة التشخيصية:** عندما تحتاج المؤسسة للتغيير لتجاوز مشكلات البيئة الخارجية، يجب عليها التركيز على ثلاثة محاور أساسية والمتمثلة في الإنسان، نظم العمل، معدات وتجهيزات العمل، ومن هنا فالدراسة التشخيصية تهدف إلى التطوير التنظيمي من خلال التعرف على المحاور الثلاثة السابقة لإكتشاف فرص التغيير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

- **البحث والتحري:** في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى فكرة القناعة والإيمان بضرورة التغيير، والإقرار بأن طريقة عمل المؤسسة تحتاج إلى تغيير، حيث تشتغل على جمع المزيد من المعلومات، وتقصي الحقائق والنظر إلى وضعها وتحليل النظام الحالي، والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من المسائل والقضايا المهمة.

¹⁴- يوسف علاء الدين، مرجع سابق الذكر، ص ص 109-111.

- **التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق:** يتم في هذه المرحلة التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق، وعلى المسؤولين عن عملية إدارة التغيير وضع خطة محكمة من أجل التغيير، والخطة يتم بنائها على أسس ومبادئ خمسة، وهي أن تكون الخطة محددة ومعلنة وقابلة للمراجعة، أن تكون الخطة قابلة للتحقق في حدود التكاليف والإمكانات، أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة وتؤدي إلى تحقيق الهدف، أن تكون الخطة قابلة للقياس، وأن تكون هناك مدة زمنية محددة وكافية لتنفيذها.

- **التنفيذ والتطبيق:** إن عملية التنفيذ هي مرحلة النتائج، بحيث تكون للمؤسسة خطة وإستراتيجية واضحة تسهل عملية التنفيذ والتطبيق وتجعلها ناجحة وقادرة على الوصول إلى الأهداف المرغوب في تحقيقها.¹⁵

المطلب الثاني: دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزها.

لقد فرضت التحولات الاقتصادية الجديدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية حتمية وضرورة التغيير الذي أصبح واقع مفروض داخل إستراتيجيات المؤسسة، ليس بهدف التكيف والتأقلم فقط، بل الأكثر من ذلك أنه أصبح آلية وأداة لتحقيق التطور والتميز على بقية المنافسين في نفس القطاع، وعلى هذا الأساس أصبح إهتمام المؤسسات الاقتصادية مركزا على إدارة التغيير وسبل إنجاحها.¹⁶

ومن دوافع إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية خلق القدرة على المنافسة، حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت حدة المنافسة، والرغبة في البقاء، فالمؤسسة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفقد قدرتها على البقاء، بالإضافة إلى تحسين الأداء، فالمؤسسة الاقتصادية التي لا تسعى لتحسين الأداء وتطويره يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات المدروسة والمخطط لها على طرق وأساليب العمل والأداء فيها.¹⁷

وعليه فالمؤسسات الاقتصادية تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية إدارة التغيير المخطط لها بشكل جيد وفعال ضمن بيئة إقتصادية وإجتماعية متغيرة، وذلك من أجل تلبية إحتياجات السوق وتلبية طلبات العملاء والحصول على رضاهم، وجميع الشركاء والفواعل الذين لهم مصلحة إقتصادية مع المؤسسة.

والمنافسة تعني القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق، وهي نوعان منافسة تقليدية أساسها تخفيض التكلفة بالنسبة للمنتج وتخفيض السعر بالنسبة للبائع، ومنافسة حديثة تقوم على الجودة والنوعية، بإستغلال تقنيات متطورة بيد عاملة مؤهلة، وبما أن وجود المؤسسة الاقتصادية

¹⁵- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق الذكر، ص ص 113-117.

¹⁶- بو ديب دنيا، جنوحات فضيلة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة" جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 168.

¹⁷- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر، ص ص 178-179.

يرتبط برضا المستهلك، تصبح المنافسة هي المحدد الرئيسي لمركز المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية.¹⁸

وإدارة التغيير الناجحة داخل المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

- **مواكبة التغيرات الحاصلة:** تساهم إدارة التغيير في مواجهة زخم التغيير الحاصل، خاصة في ظل التطور التكنولوجي وعولمة التجارة التي يشهدها العالم اليوم، وما تحمله من مبادئ إقتصادية حديثة في الفكر الإقتصادي المحلي والعالمي.

- **تنمية الرغبة في التطوير:** تساهم إدارة التغيير في تنمية الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل، وذلك من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات وحلها، عمليات التجديد وتطوير القوة الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، بالإضافة إلى التطوير الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة عن طريق إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، الأمر الذي يجعل المؤسسة مواكبة للتطورات الحديثة في بيئة عملها.

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** إن أهمية التغيير داخل المؤسسة يكمن في خلق التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، وتخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يكون على حساب الإبداع والإنتاج وهو ما ينعكس على الميزة التنافسية.¹⁹

إن إحداث التغيير بأنواعه المختلفة والمتعددة، وبمراحله وخطواته السليمة، وبإستراتيجياته ومداخله المناسبة، يهدف إلى تعزيز فعالية المؤسسة، وتنمية قدرتها التنافسية، من خلال تحسين وتطوير أدائها وترتيب وظائفها على جميع المستويات، وتطوير منتجاتها وخدماتها للحصول على رضا عملائها وتلبية حاجاتهم وتطلعاتهم الإستهلاكية.²⁰

إن تبني آلية إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية يساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توضيح الرؤية المستقبلية لعمل ومكانة المؤسسة، وتصميم إستراتيجية واضحة تسير بها التطورات والتغيرات المحتملة، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز

¹⁸- كمال رزيق، عبد السلام عقون، " مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة البليدة 02، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2011، ص 200.

¹⁹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر، ص ص 178-179.

²⁰- محمودي قادة مختار، زروقي إبراهيم، " التغيير في المؤسسة ضرورة إستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة تيسمسيلت، مجلة المعيار، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2015، 288.

بالإضافة إلى تحليل البدائل الإستراتيجية الممكنة عن طريق إحداث التوازن بين إمكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة، والظروف البيئية الخارجية السائدة.²¹

الخاتمة:

تعمل مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم على أن تكون أكثر تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، لذلك تعد آلية إدارة التغيير مدخلا إستراتيجيا مهما، ذات أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها عنصرا أساسيا لبقاء المؤسسة واستمرارها.

ومن خلال دراستنا تبين لنا أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك للدور الهام الذي تلعبه إدارة التغيير في جعل المؤسسة الاقتصادية قادرة على مواكبة بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر، فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة اليوم بتبني آلية التغيير التي تمكنها من خلق التميز في منتجاتها وخدماتها على حساب المنافسين الآخرين.

ويجب على المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى التغيير أن تدير عملية التغيير وفقا لبرنامج مخطط يكون الهدف منه تطوير المؤسسة وجعلها مواكبة للتحولات الحاصلة، مع ضرورة الإهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه لأنه هو أساس التغيير والتنافس، والعامل الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا الكتب:

- 1- حازم حمد موسى الجنابي، إدارة التغيير: الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أنموذجاً، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 2- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 3- السيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، الأردن: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2012.
- 4- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015.

²¹ محمد شتوح، " الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال"، جامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 7، العدد 02، سبتمبر 2016، ص 105.

5- يوسف علاء الدين، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2019.

6- محسن أحمد الخضير، صناعة مزايا التنافسية، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع 2004.

ثانيا: المقالات

1- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، " أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، جامعة إليزي المجلد 08، العدد 01، 2025.

2- طه علي نائل، " علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013.

3- عبد الحكيم عاشور، محمد ذياب، " دور الإبداع والابتكار التسويقي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة" جامعة البويرة، مجلة الإدارة وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جانفي 2025.

4- سي حمدي عبد المومن، يوسف علاء الدين، " مساهمة الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق العالمية: الصين نموذجا"، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04 العدد 01، مارس 2019.

5- بoudib دنيا، جنوحات فضيلة، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة" جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020.

6- كمال رزيق، عبد السلام عقون، " مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة البليدة 02 مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2011.

7- محمودي قادة مختار، زروقي إبراهيم، " التغيير في المؤسسة ضرورة إستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة تيسمسيلت، مجلة المعيار، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2015.

8- محمد شتوح، " الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال" جامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 7، العدد 02، سبتمبر 2016.