

## الإطار الإستراتيجي لعملية التغيير في المؤسسة

*The strategic framework of the change process in the company*

قريشي محمد - أستاذ محاضر - جامعة بسكرة  
grichi\_mohamed@yahoo.com

د. سلطاني محمد رشدي - أستاذ محاضر - جامعة بسكرة  
smrochdi@gmail.com

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء عن الإطار الإستراتيجي لعملية التغيير، وما تحققه إستراتيجية التغيير من نمو ونجاح للمؤسسة، وذلك بمساعدتها على مسايرة التغييرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، يكفل لها ضمان البقاء والاستمرارية؛ وأكدت الدراسة على أن إستراتيجيات التغيير تساعد المؤسسة في كيفية مسايرة التغييرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتضمن لها البقاء والاستمرارية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة التغيير، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة.

**Abstract :**

This study aims to highlight the strategic framework of the change process and what the change strategy can get or achieve of the company's growth and success. And this latter can be done through helping the company to keep pace with the changes taking place in its competitive environment.

The study emphasized that the change strategies can help the company in how to move at the same speed as the changes of its competitive environment so as to ensure its sustainability

**Keywords:** change, change management, reengineering, restructuring.

## مقدمة:

تشهد بيئة المؤسسة في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبوقه في كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية، مما زاد من عدم قدرة هذه المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تواجهها، لذلك لا بد من تنمية المؤسسة بصورة تتلاءم مع التغييرات التي تحدث، أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية؛ مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التغيير .

إن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة في كل نواحيها ومظاهرها، والشيء الثابت في هذه البيئة هو التغيير، ويتسارع التغيير إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمن والمكان، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وما هو جديد، وبين ما هو ثابت نسبيا وما هو متحول، وبين ما هو كائن وما يولد أو يخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة؛ لذلك يقع على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذا التغيير وليس مواجهته، لاكتساب المزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغيير بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية، تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

وتحتاج المؤسسة بصفة مستمرة إلى التطوير، والنمو، ووسيلتها في إشباع تلك الحاجة هي التغيير الفعال والمستمر للحفاظ على الحيوية، حيث يمثل إحداث التغيير ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمؤسسة، فنجد أن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال، الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا وتشمل النظام برمته، لكل هذا أملت الضرورة التفكير في إطار إستراتيجي يضمن مواكبة التغيير، ويحقق النجاح والاستمرار للمؤسسات.

## 1- الإطار النظري والفكري للتغيير:

تعد المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل، تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال، الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا، وتشمل النظام برمته.

## 1-1: تعريف التغيير وإدارة التغيير:

تعددت تعاريف التغيير، وإدارة التغيير باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين الاقتصاديين، فمنهم من عرف التغيير بأنه التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى<sup>1</sup>. في حين عرفه آخرون بأنه يمثل تحركا ديناميكيا، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ أما إدارة التغيير فهي التعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية، لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال<sup>2</sup>، كما يمكن تعريف إدارة التغيير كذلك بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أوضاع المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب، مع مبررات هذا التغيير. ويتضح من خلال هذا التعريف الأخير النقاط التالية:<sup>3</sup>

- أن إدارة التغيير هي أسلوب عمل، وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

- يتضمن التغيير إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، وفق برنامج عمل متكامل، يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة، وتحديد مجالات تغييرها، وإتمام عملية التغيير، والتأكد من فعاليتها.
  - يستهدف التغيير زيادة فعالية المؤسسة، وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها، والتغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
  - لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا، وجميع العاملين بالمؤسسة.
- فالتغيير إذاً هو الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناءة أفضل، في مجال تطويرها في المستقبل. أما إدارة التغيير فهي فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة، التي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير.

### 1-2: مراحل التغيير:

- عندما تختار المؤسسة أن تقوم بتغيير جوهري في أنشطتها وتوجهاتها، فإنها عادة ما تواجه مخاطر كبيرة، تتعلق بتغيير مستوى الأداء بها، ومن أشهر من كتب في عمليات التغيير هو "كيرت لوين"، الذي يرى بأن أي التغيير لا بد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية هي:
- أولاً- مرحلة إذابة الثلوج: ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة، لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك، أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بتغيير الإستراتيجية الحالية، ولتدعيم هذا الإدراك، فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المؤسسة في السوق.
- ثانياً- مرحلة التغيير: وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب، والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وهناك عدة أساليب تساعد الإدارة في تدخّلها لتطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة.
- ثالثاً- مرحلة إعادة التثليج: وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة، دون إبداء أي نوع من المقاومة، وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير حضارتها، بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، ولذلك من الضروري أن يتم هذا التغيير بصورة مرحلية<sup>4</sup>.

### 1-3: مجالات التغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مجالات للتغيير، وفي ما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة إحداث التغيير فيها:

**أولاً- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها، والإستراتيجيات المطبقة، لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

**ثانياً- تغيير السياسات والقواعد الحاكمة لعمل:** يتطلب التغيير في ظروف وبيئة المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة، أو تطوير السياسات والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

**ثالثاً- تغيير الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:** ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية.

**رابعاً- تغيير نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير نظم العمل بها، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل، والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

**خامساً- التغيير التنظيمي:** والذي ينصب على العلاقات الوظيفية، والبناء الهيكلي للمؤسسة، وإدارتها، وأقسامها، ووحداتها؛ وتعتبر الهياكل التنظيمية، من أكثر المجالات التنظيمية عرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة، غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل، أو تطوير أسس ومعايير إعادة الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

**سادساً- تغيير الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة، إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، وذلك بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير مهاراتهم، وسلوكياتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

**سابعاً- التغيير التكنولوجي:** إن استخدام التقنيات التكنولوجية ( الحاسوب وأجهزته الاتصالية )، أثر على إدارة العمليات في المؤسسة، وتقنية المعلومات هي أداة بيد المدراء لإعادة التنظيم ومساندة العمليات الإدارية لمؤسساتهم، مثل: التسويق، النقل، البيع، الإنتاج، والموارد البشرية. وقد عمدت بعض المؤسسات إلى تسخير تقنيات المعلومات لبناء شبكات اتصال لربط أنشطة العاملين فيها، مهما تعددت فروعها وتباعدت جغرافياً<sup>5</sup>؛ وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات، في أنها تمثل قوة نادرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الإنساني، وهي بالنسبة للإدارة المعاصرة مصدراً للقوة، باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جذري<sup>6</sup>.

**1-4: القوى البيئية المرتبطة بالتغيير:**

تواجه المؤسسة العديد من التغييرات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير، ويمكن تقسيم أسباب التغيير إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية:

**أولاً- القوى الخارجية للتغيير:** من أهم التغييرات التي قد تحدث في البيئة، وتؤثر على المؤسسة نجد: التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف، والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

**ثانياً- القوى الداخلية للتغيير:** تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية بداخلها، مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المؤسسة.

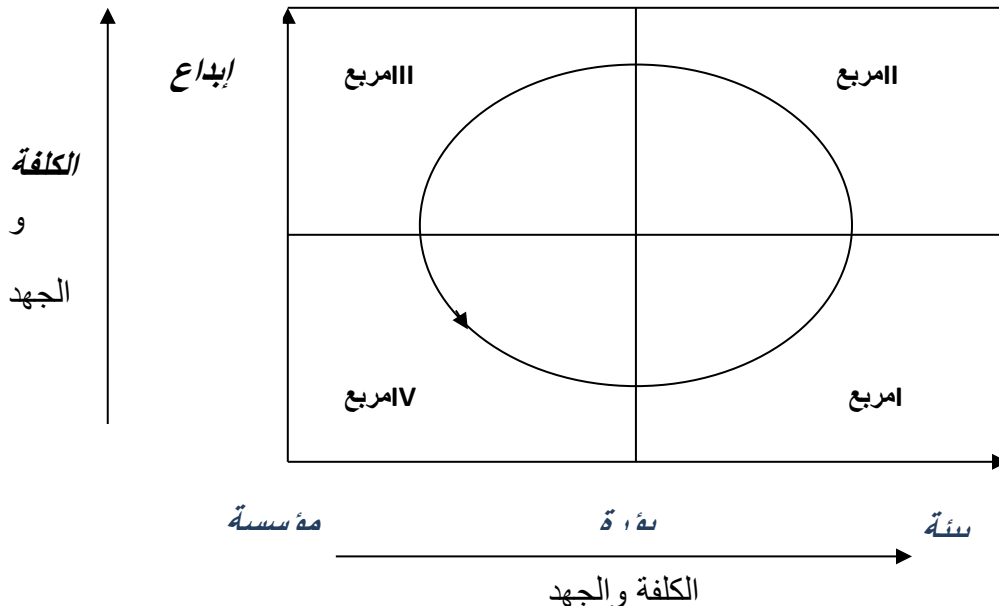
ويجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تحدد وتميز كافة القوى في البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية لها، والتي يمكن أن تتأثر بالتغيير إيجاباً أو سلباً، ومن ثم تتعرف على القوى التي يمكن أن تساعد على إحداث التغيير ومؤازرته، وتلك التي يمكن أن تعيقه وتكون ضده. وتعمل المؤسسة في بداية الأمر على إحداث توازن بين تلك القوى، بحيث تكون مجموعة القوى المساعدة للتغيير مساوية لتلك المناوئة له، وذلك بالعمل على زيادة حجم القوى المساعدة، والتقليل من حجم القوى المعارضة.

#### 1-5: نموذج دورة التغيير:<sup>7</sup>

تقوم دورة التغيير على محورين: **المحور الأفقي** المتعلق ببؤرة التغيير: فهل البؤرة مؤسسية أم بيئية (هل التغيير مركز على العمليات الداخلية للمؤسسة أم مركز على خارج المؤسسة للمؤسسة على الزبائن، والمنافسين وقوى السوق)؛ فمعظم المديرين يستطيعون التأثير فقط على التغيير داخل مؤسساتهم، ولكن ينبغي التركيز على العوامل الخارجية من أجل اتخاذ قرارات داخلية فعالة؛ بينما **المحور العمودي:** يكون فيه السؤال: كيف تنتمي دورة التغيير إلى مستوى التغيير الحاصل، فالمؤسسة التي يحصل فيها تغيير على نطاق واسع، تكون في قمة المحور، في حين توضع المؤسسات التي لم يحصل فيها أي تغيير في أسفله.

إن اجتماع المحورين يولد مصفوفة رباعية (الشكل رقم 01)، وترقم المساحات الأربعة على النحو التالي: **مربع ا، مربع ب، مربع ج، مربع د.** وتدل الخطوط التي تقطع المحورين على أن البؤرة قد انتقلت قليلاً، ويدل الخط الواقع على المحور الأفقي أن التغيير انتقل من كونه موجهاً أكثر نحو الداخل إلى كونه موجهاً نحو الخارج. أما الخط على المحور العمودي فيشير إلى النقطة التي يكون فيها 50% من المؤسسة في حالة فيض (تغيير)، و50% مستقرة تماماً.

الشكل رقم (01): أفضل مسار للتغيير.



المصدر: روبرت ي. غروس، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، إستراتيجية العولمة، 2001، ص: 39.

**المربع IV:** فهو المربع المثالي، وهو الطور الذي تكون فيه بؤرة التغيير في داخل المؤسسة، ويكون مستوى التغيير قليلا، ويعتبر مثالي لسببين:

- لأن التغييرات الصغيرة أسرع وأرخص من التغييرات الكبيرة.

- ولأن الاستجابة إلى عوامل داخل المؤسسة أقل كلفة من الاستجابة إلى عوامل خارجية.

إن الأحداث المحفزة هي محركات دورة التغيير، ويمكن أن تتخذ أشكال عديدة، كنمو أو تطور المزيد من الأفكار، أو التقنيات المتقدمة، والفرص.

**المربع I:** مربع البقاء، فبعدما تنتقل المؤسسة إلى المربع I ينبغي على المؤسسة خلال هذه الفترة إجراء تغييرات طفيفة، ومركزية خارجها، حيث تدخل المؤسسة هذا المربع كجندي ينزل أرضا غريبة، وعليه أن يركز جهود التغيير الأول على فهم البيئة الجديدة؛ وينبغي عدم البقاء لفترة طويلة في أنشطة المربع I، إذ تحتاج المؤسسة في هذا المربع إلى إعادة ترتيب المجموعات، وتحليل البيئة، وتنظيم الخطوات من أجل جهد تعديري كبير.

**المربع II:** مربع ينعش، فإذا ما دخلت المؤسسة إلى المربع I نتيجة تغيير بيئي، وقررت أنه لا بد من إجراء تغيير إبداعي كي تنمو في وسطها الجديد، عندئذ يحين الوقت لتنتقل إلى المربع II؛ ويعد هذا المربع هو الزمن المناسب للقادة كي يحصلوا فيه على المعرفة العامة حول التغييرات البيئية، ويترجمونها إلى خطة عمل للمؤسسة، وهنا تتوسع الأفكار التي تبدأ بالظهور في فترة النجاة من المربع I، ويحدث بذلك الإنعاش الحقيقي.

وتستطيع المؤسسات في المربع II أن تستفيد من مجموعة من الأدوات، والتي تساعد على الاختيار الصحيح في هذا الطور من دورة التغيير، إذ يمكن استخدام: أدوات التموضع الإستراتيجي، وسلسلة القيمة، والإستراتيجيات الشاملة، ونموذج مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات (SWOT).

**المربع III:** فبعد إنهاء التخطيط للتغيير الإستراتيجي الجديد في المربع II ، يكون الوقت قد حان لتطبيق هذه التغييرات، وهذا ينقلنا إلى المربع III. حيث حجم التغيير كبير جدا، وفي هذه المرحلة يكون القادة قد حددوا خطتهم فيما يتعلق بالبيئة، وبذلك يجب أن يكونوا جاهزين للشرع في تطبيق تلك الإستراتيجيات في المؤسسة.

## 2- أسباب مقاومة التغيير:

المشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في الناس الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ " جيمس أوتول" مؤلف كتاب " التغيير الجوهرى": أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن على التغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى على التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة. ونجد أن معظم المؤلفين يتفقون على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير، والتي تتمثل فيما يلي:

**السبب الأول: توقع النتائج السلبية؛** حيث أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير، دائما تتوقع بأنها سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان كل من الحرية، والمراكز، والصلاحيات والمسؤوليات، وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد.

**السبب الثاني: الخوف من زيادة العمل؛** حيث يظن العاملون أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل، والحصول على عوائد أقل.

**السبب الثالث: ينبغي تحطيم العادات؛** إن التغييرات تستلزم من العاملين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.

**السبب الرابع: ضعف الاتصال؛** ويتمثل في عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.

**السبب الخامس: الإخفاق في التماشي مع المؤسسة ككل؛** حيث يكمن الفشل في كون هيكل المؤسسة وأنظمة العمل فيها، وتقنياتها ومهاراتها، ومعلوماتها ومبادئ العاملين، ليست ملائمة مع جهود التغيير؛ ومما يجعل إحداث التغيير أمرا مستحيلا، هو أن الطرق والمناهج، والعمليات، والإجراءات، ونظم التحفيز، والهياكل، والتقنيات التقليدية، تبقى كما هي بدون تغيير.

**السبب السادس: تمرد العاملين؛** إن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لأن الناس لا يقاومون التغيير في حد ذاته، بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون<sup>8</sup>

## 3- إستراتيجية التغيير:

### 3-1- إدراك الحاجة إلى التغيير والافتناع بأهميته:

إن أولى خطوات عملية التغيير تتمثل في إدراك المديرين الإستراتيجيين لمدى الحاجة إلى التغيير، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المؤسسة بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق



أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والافتتاح، على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير.<sup>9</sup>

### 3-2- إعداد إستراتيجية التغيير:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط، لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وتشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، وتشخيص الوضع القائم، وتحديد أهداف التغيير، وتحديد مجالاته، واختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، ووضع موازنة تقديرية لعملية التغيير، واختيار التوقيت المناسب لها.

**أولاً- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير:** من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو الاستعانة بخبراء من خارجها، أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معاً؛ ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المؤسسة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون، والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم.

**ثانياً- تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود، وأوجه القوة والضعف:** يقصد بعملية التشخيص، التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمؤسسة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها، وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

**ثالثاً- تحديد أهداف عملية التغيير:** تتوقف فعالية عملية التغيير بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

- تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومحيطها.
- تفعيل الدور الذي تمارسه المؤسسة في البيئة المحيطة، من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة.
- تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

**رابعاً- تحديد مجالات التغيير:** على ضوء تحديد الأهداف يتم تحديد مجالات التغيير المطلوبة.

**خامساً- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** يمكن أن تأخذ عملية التغيير أحد البدائل التالية:

- التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.
- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمؤسسة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.
- التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.



سادسا- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد، لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير.

سابعا- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب، والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

### 3-3- تحديد وتصميم بدائل التغيير:

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، تبدأ عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل التغيير ما يلي:

- القيام بعملية التدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- تدعيم فرق العمل، والتشجيع على العمل الجماعي.

### 3-4- تنفيذ عملية التغيير:

لفهم تنفيذ التغيير الإستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لأن تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقاً، ومرغوباً فيها، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة النقاط التالية:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة، للتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.

### 3-5- المتابعة والتقييم:

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير.<sup>10</sup>

### 4- إستراتيجيات عملية للتغيير :

#### 4-1- إستراتيجية إعادة الهندسة:

إن تطبيق إعادة الهندسة بحاجة إلى إدارة مرنة، تتخذ قرارات سريعة وجذرية لإحداث التغيير المطلوب بالعمليات، وتلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها، ورفع مستوى أداء أنشطتها.

أولاً- تعريف إعادة الهندسة: عرفت إعادة الهندسة بأنها إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة فاعلة<sup>11</sup>. وعرفت بأنها إعادة التفكير الجذري، وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة، للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء، سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة، وسرعة الأداء<sup>12</sup>؛ فإعادة الهندسة إذا هي إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسة، لتحقيق مكاسب وتحسينات ملموسة في بعض مقاييس الأداء.

ثانياً- خصائص إعادة الهندسة: تتمثل فيما يلي:<sup>13</sup>

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة، والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.
- إشراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.
- التقليل من المركزية، وإنجاز العمل في مكانه.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، واتباع أساليب الرقابة الكلية.
- استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة، بدلا من مهام بسيطة وروتينية.
- الاهتمام بالإبداع والتطوير.

ثالثاً- مراحل إعادة الهندسة:<sup>14</sup>

- أ- تحديد الهدف: من الضروري وضع أولويات لفهم توقعات المستهلك، وبعد فهم احتياجات المستهلكين يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشتركين في عملية إعادة الهندسة، ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلك في تحقيقها: الجودة، وتخفيض التكاليف.
- ب- تحديد ودراسة العمليات الحالية: يجب تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة، وتفهم العمليات الحالية، والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول للتطبيق.
- ج- القياس المقارن بأفضل أداء: فالتجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجيا.
- د- تحديد الرؤية المستقبلية للعمليات: وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية، لا بد من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى يمكن اقتناع جميع أفراد التنظيم بها.
- هـ- إعادة تصميم العمليات: قد يتضمن إعادة الهندسة تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات، ويجب أن يقوم فريق العمل بالتخلي عن القوانين والإجراءات والقيم المستخدمة، والتحرر منها، وخلق تصميم العمليات الجديدة.
- و- تطبيق التغيير: يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة، مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد، ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة، واقتناعهم

بأهمية برامج إعادة الهندسة، وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.

ز- **التحسين المستمر**: في هذه المرحلة لا بد أن تتبنى الإدارة التغيير على أساس مستمر، ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة، ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء، والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات بالتحسين المستمر.

#### 4-2- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

عقب الانتهاء من عملية إعادة الهندسة، وبعد أن تم معرفة الأسلوب المناسب لتزويد العملاء بالسلع والخدمات التي يطلبونها، يبدأ الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على كيفية الاستمرار في التحسين، وتنقية العملية الجديدة، والحصول على طرف أفضل لإدارة المهام والعلاقات.

أولاً- **تعريف إدارة الجودة الشاملة**: لنجاح تطبيق مفاهيم الجودة الكلية الشاملة يجب على الإدارة أن تفهم، وتستوعب المفهوم الحقيقي للجودة، حيث تعرف **الجودة** بأنها مجموعة الخصائص والسمات لمنتج، أو عملية، أو خدمة، والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات، أو حاجات محددة<sup>15</sup>؛ أما **إدارة الجودة الشاملة** فتعرف بأنها مدخل لإدارة المؤسسة، يركز على الجودة، ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل، وتحقيق منافع تعود على المؤسسة والمجتمع<sup>16</sup>، وهي تعتبر فلسفة تنتهجها الإدارة الحديثة على المدى الطويل، وترتكز على مشاركة جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التمييز المستمر والذي ينعكس على جودة كل عامل، وكل مورد، ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة، والذي يؤدي في النهاية إلى الوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء، وزيادة أرباح المؤسسة، ودعم بقائها ونموها المتواصل. وإدارة الجودة الشاملة هو مفهوم قابل للتطبيق على المؤسسة بأكملها، وهو فلسفة ومجموعة من الأساليب التي تهدف إلى خلق، والحفاظ على استمرارية الدافع نحو تحسين السلع والخدمات<sup>17</sup>؛ ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية تغيير طويلة الأجل، تقوم على مشاركة جميع العاملين، تلجأ إليها المؤسسة لإعادة النظر بأسلوب إدارتها من جديد، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، ورفع الإنتاجية، وتحسن خدمة الزبائن.

#### ثانياً- مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أ- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على خمس مبادئ رئيسية هي:

- رضا العميل.
- التحسين المستمر.
- تكوين فرق العمل المنفذة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة العاملين: بإعادة اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تدعيم الجودة.
- القيادة الإدارية: والتي تدعم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ب- **أهداف إدارة الجودة الشاملة**: تتمثل أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
  - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة.
- زيادة إنتاجية كافة أنظمة المؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- تمكين المؤسسة من النمو والاستمرار.
- زيادة ربحية المؤسسة.

### ثالثاً- العوامل التي تحقق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة:

- هناك عوامل تساعد المؤسسة في تحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في:
- استبعاد نظام الحصص للعاملين في الورشات.
  - استبعاد الإدارة بالأهداف.
  - إزالة أية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله.
  - غرس الشعور بأن الجودة هي مسؤولية كل فرد.

### 4-3- إستراتيجية إعادة الهيكلة:

تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها، وتخفيض تكلفتها، فتعتمد إلى إعادة التنظيم، وإجراء تعديلات تنظيمية في إدارتها، وأقسامها، ووحداتها، وذلك في الترتيب الأفقي أو الرأسي (عدد المستويات التنظيمية).

**أولاً- تعريف إعادة الهيكلة:** وتعني إعادة الهيكلة إما التوسع، أو الانكماش، وذلك بإضافة إدارات، أو إلغاء البعض منها، وهي نمط آخر من التعديل، يعتمد المديرون الإستراتيجيون لتنفيذ التغيير الإستراتيجي من أجل تحسين الأداء، وتقوم إعادة الهيكلة على خطوتين أساسيتين:

أ- تقوم المؤسسة بتقليص مستوى التمييز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام، أو المستويات من الهرم الوظيفي.

ب- تتجه المؤسسة إلى تقليص حجمها، بتخفيض عدد العمال، وذلك لتخفيض تكاليف التشغيل.

**ثانياً- أسباب إعادة الهيكلة:** هناك أسباب كثيرة تكمن وراء حتمية إعادة الهيكلة، وضرورة اتجاه المؤسسة إلى تقليص حجم أعمالها، وقد تلجأ المؤسسة إلى تقليص حجمها وذلك بسبب استنطالة هيكلها مع مرور الوقت؛ ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تتبع إعادة الهيكلة ما يلي:

- صعوبة التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل.
- توفر الفوائض الإنتاجية للمؤسسة، وذلك بسبب انصراف العملاء عن السلع والخدمات التي تنتجها .
- استنطالة هيكل المؤسسة مع مرور الوقت، حيث تصبح تكاليف التشغيل عالية جدا .
- دعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والبقاء في القمة.
- عدم إحداث التغييرات الإضافية لاستراتيجية المؤسسة وهيكلها، كي تنهياً الظروف أمامها لاحتواء التكاليف، والتوافق مع الظروف المتغيرة .

- التقليل من أهمية عمليات إعادة الهندسة<sup>18</sup>.

#### 4-4- إستراتيجية التجديد:

التجديد هو استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الجذري الذي يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار والنمو للمؤسسة، وهو أي شيء جديد، أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج، وتظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، وهو كذلك العملية التي تستخدم بها المؤسسات مهاراتها، ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة، بما يمكن تلك المؤسسات من أن تتغير وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات العملاء؛ إذا فالتجديد هو عملية تحويل للأفكار الجديدة المبتكرة إلى واقع، وذلك باستخدام موارد المؤسسة لخلق تقنيات جديدة، وهو يسبب التغيير، إلا أنه يصاحبه مستوى عالي من المخاطرة، وذلك نظراً لأن نتائج أنشطة البحوث والتطوير غالباً ما تكون غير مؤكدة، وهكذا فبينما يؤدي التجديد إلى نوعية التغيير التي تتطلع إليها المؤسسة، إلا أنه قد يؤدي إلى نوع من التغيير يرغبون في تجنبه ( كتقنيات غير فعالة، منتجات لا يرغب فيها المستهلك)؛ ويعتبر التجديد من أصعب وأشق عمليات التغيير فيما يتعلق بإدارته، وذلك عندما تعتمد المؤسسة على التجديد كمصدر لميزتها التنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني هياكل مرنة، مثل هيكل المصفوفة، وعلى المؤسسات التي تعتمد على التجديد أن تعمل على تسهيل جهود التغيير، ودعم جهود أعضائها في محاولتهم لكي يكونوا مبتكرين.

#### خاتمة:

يعيش العالم حالياً معدلات تغيير عالية، وبمنظرة سريعة لما حولنا توحى بأن هناك تغييراً من نوع أو آخر يأخذ مكانه، بطيئاً أو سريعاً، جزئياً أو شاملاً، طفيفاً أو جذرياً، وهذا التغيير إما أن يحدث في مجال التكنولوجيا، أو في الأهداف والإستراتيجيات، أو الأعمال والأنشطة، أو في نظم العمل، أو الهياكل التنظيمية؛ إن معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي يعتبر فيها التغيير كقاعدة سلوكية، وبيحث فيها المديرون بشكل دائم عن وسائل التحسين ودعم نقاط القوة في المؤسسة، والتخلص من نقاط الضعف وبذلك يمكنهم تعظيم الأرباح في المستقبل.

إن تقليل درجة مقاومة الأفراد للتغيير إلى ذلك المستوى الذي يسمح بوضع الإستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق، يتوقف على درجة تفتح الأفراد، واستعدادهم لمناقشة نتائج وأهمية التغيير، وعلى الطريقة التي تم بواسطتها تقديم التغيير لدى الأفراد داخل المؤسسة تساعد إستراتيجيات التغيير المؤسسة في كيفية مسابرة التغييرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتضمن لها البقاء والاستمرارية؛ فتطبيق إعادة الهندسة يتطلب إدارة مرنة، تتخذ قرارات سريعة وجذرية لإحداث التغيير المطلوب بالعمليات، وتلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها، ورفع مستوى أداء أنشطتها؛ في حين تلجأ المؤسسات إلى إستراتيجية إعادة الهيكلة عندما تريد زيادة كفاءتها،

وتخفيض تكلفتها، وذلك بإعادة التنظيم، وإجراء تعديلات تنظيمية في إدارتها، وأقسامها، ووحداتها، في الترتيب الأفقي أو الرأسي.

**الهوامش:**

- <sup>1</sup> سعيد يس عامر، د/ علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص: 544.
- <sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، 2001، ص: 255.
- <sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 375.
- <sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 375.
- <sup>5</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال- منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 460.
- <sup>6</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص: 351.
- <sup>7</sup> روبرت ي. غروس، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، إستراتيجية العولمة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص: 37، 45.
- <sup>8</sup> طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 13، 20-33.
- <sup>9</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 321.
- <sup>10</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 389.
- <sup>11</sup> أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، في مطبوعات الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 19.
- <sup>12</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 310.
- <sup>13</sup> سعيد يس عامر، د/ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 1998، ص: 135.
- <sup>14</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 317.
- <sup>15</sup> محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، 1996، ص: 38.
- <sup>16</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، 1996، ص: 463.
- <sup>17</sup> دافيد س. ويلسون، ترجمة: تحية السيد عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص: 158.
- <sup>18</sup> شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 732.