

إدارة التغيير في منظمات الأعمال
أ.د. بلمقدم مصطفى + أ. محمد جودت فارس
جامعة تلمسان

Résumé	الملخص
<p>Cet article a pour but de donner des éclaircissements de la mise en œuvre du changement au sein des organisations et le manière de la gérer de façon harmonieuse avec le comportement des individus en préparant les ressources humaines nécessaires à ce changement tout en utilisant un ensemble de stratégies indispensable pour engendrer la changement et qui peuvent faciliter la croissance de ces organisations pour s'adopter aux mutations éventuelles et combien rapides de l'environnement externe.</p>	<p>يهدف هذا المقال إلى التعرف على مدى الحاجة لإحداث التغيير داخل منظمات الأعمال، وكيف تدير هذه المنظمات هذا التغيير بما يتلاءم مع السلوك الإنساني للأفراد، وذلك لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير مع استخدام مجموعة من الإستراتيجيات اللازمة لإحداث هذا التغيير، لكي تستطيع هذه المنظمات أن تنمو وتزدهر بأسرع وقت ممكن لمواكبة جميع التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية وما أسرها من تطورات.</p>

أولاً: الإطار العام ومنهجية البحث
1.1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم عصرًا متطوراً، يتسم بالنمو الهائل في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات. ولا شك أن تعدد وتعقد الظروف الداخلية والخارجية يؤدي إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه الإدارة في المستقبل.

لذلك نجد أن هناك حاجة ماسة إلى التغيير في أساليب العمل وأدواته في جميع أنواع المنظمات ومستوياتها حتى يمكنها مواكبة التطور السريع الذي يحتاجه العالم اليوم. ولا شك أن التغيير في أساليب العمل وأدواته يحتم ضرورة التغيير في سلوك الأفراد في تلك المنظمات وضرورة تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير أفكارهم وإمكانياتهم الذاتية حتى يمكنهم التكيف مع ظروف العمل الجديدة مما يتطلب في كثير من الأحيان تحويل مسار العمل لبعض هؤلاء، أو الاستغناء عن البعض منهم التي لا تحتاج المنظمة إلى نوعية مهارته العادية، أو تنمية مهارات البعض الآخر من الأفراد الذين تتوسم فيهم الإدارة الرغبة في التطور والتقدم وإمكانية الوصول إلى المستوى اللائق.

ويهدف هذا التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية والاستراتيجيات التي سوف تتبعها الشركة لإحداث هذا التغيير، ويعتبر تحديد أهداف التغيير بوضوح أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير، كما تتوقف وضع الأهداف وتحديدها على تفهم أسباب وضرورة

تلك الأهداف، وأهميتها، وكيفية تحديدها، مع التمييز بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل⁽¹⁾. وقد يؤدي استجابة منظمات الأعمال لقوى التغيير إلى حدوث تغييرات في إستراتيجية المنظمة، وهذا يتطلب من إدارة هذا التغيير أن تتبع خطط وسياسات وتطبيقات إدارية تساعد على إحداث هذا التغيير دون مقاومة له أو على الأقل تخفيض هذه المقاومة إلى أدنى حد ممكن حتى تستمر المنظمة في عملها حدوث أي مشاكل تعوق هذا التغيير. وبناءً عليه يجب أن تتوافر لدى المنظمة التشكيلية البشرية اللازمة للتغيير ويجب أن تكون هذه الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارات وأيضاً من ذوي الخبرات المميزة لتكوين فريق عمل التغيير ويجب أن يضم فريق عمل التغيير كل من المجدد، المطور، الموفق، الخبير، المدير.

2.1. مشكلة البحث:

إن إدارة التغيير في عصرنا الحالي تواجه واقعاً مختلفاً يتسم في مجمله بالتعقيد وخطورة الآثار المرتبة على اتخاذ القرارات الإدارية ولذلك يجب على إدارة المنظمات أن تدبر التغيير بكفاءة دون إحداث أي آثار سلبية سواء على المنظمة نفسها ومركزها أو على الأفراد الذين يعملون بها، ومشكلة البحث يمكن تلخيصها في تساؤل يتم الإجابة عليه من خلال هذا البحث، وهو:

كيف يمكن للمنظمات أن تدبر عملية التغيير بكفاءة دون إحداث آثار سلبية سواء على المنظمة نفسها ومركزها أو على الأفراد الذين يعملون بها؟

3.1. أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق عدة أهداف من خلال دراسته لإدارة التغيير في منظمات الأعمال ومن أهم أهداف هذا البحث ما يلي:

- 1.3.1 التعرف على مفهوم التغيير، ومفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال.
- 2.3.1 التعرف على الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.
- 3.3.1 التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير.
- 4.3.1 معرفة الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة عند التغيير.
- 5.3.1 معرفة أهم الصفات التي يجب توافرها في الموارد البشرية اللازمة لإحداث التغيير.
- 6.3.1 تحديد الشروط التي يمكن من خلالها أن يقبل الأفراد التغيير.

4.1. أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى الآتي:

- 1.4.1 إن عصرنا الحالي يحتم على الجميع المنظمات التغيير، وإدارة هذا التغيير بكفاءة.
- 2.4.1 الدور الذي يلعبه التغيير في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات، وأثر ذلك على تحسين أداء المنظمات.
- 3.4.1 الدور الذي تلعبه إستراتيجية التغيير المتبعة كأحد أهم عناصر إدارة التغيير.
- 4.4.1 إن تفهم الأسباب التي من أجلها يعارض العاملون فكرة التغيير تعتبر أمر هام لإنجاز التغيير بنجاح.

5.1. الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمجال البحث (إدارة التغيير في منظمات الأعمال) وذلك بهدف التعرف على محتويات كل دراسة منها وأهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة حتى يمكن الاستفادة من نتائج كل من الدراسات السابقة في موضوع البحث وقد شملت الدراسات السابقة على بعض الدراسات العربية المرتبطة بموضوع البحث سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة وذلك على النحو التالي:

* دراسة محمد السيد الناغى (ii):

حيث قام الباحث بدراسة مظاهر المعلومات وإدارة التغيير في القرن الواحد والعشرين، وتم في هذا البحث بيان طبيعة وأسباب ومصادر وأثار مخاطر المعلومات وخاصة المالية منها اللازمة لإدارة التغيير في القرن القادم بما يساهم في توفير هيكل متطور لها في ضوء المتغيرات المحيطة بهذه الإدارة خاصة في قطاع الأعمال.

وقد قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات أهمها:

* استحداث وتنميط مجموعة من تقارير المعلومات يتم من خلالها توفير معلومات أكثر جودة وتتلاقى أوجه النقص في التقارير الحالية.

* ضرورة الإفصاح عن متطلبات استخدام تقارير المعلومات للمستخدمين لها بشكل واضح.

* استخدام أساليب متطورة لرفع مستوى كفاءة عمليات التنبؤ بما يزيد من القدرة التنبؤية للمعلومات.

* دراسة محمود السيد (iii):

تناولت هذه الدراسة تحليلاً لطبيعة وأهداف وأسباب وأثار التغيير على ضوء الممارسات التي تمت في هذا المجال للتعرف على التحديات التي يواجهها واقع هذه التحديات في عملية التغيير الحالية في مصر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن عملية التغيير ليست علاجاً شافياً لحالات انخفاض الكفاءة الاقتصادية في إدارة الأموال، وتواجهها تحديات عديدة تختلف حداثتها من دولة لأخرى، ومن أهمها تحدي خاص بتقييم الوحدات المرغوب في تغييرها حيث يقع على المحاسبين دوراً أساسياً في هذا المجال، ويجب لتحقيق الأهداف المتعارضة لعملية التغيير أن تتحدد طبيعة التحديات القائمة ووسائل مواجهتها.

* دراسة سعيد يسن عامر (iv):

تناولت هذه الدراسة مبادئ إدارة التغيير، ويعرض فيها الباحث حقيقة معاصرة هامة وهي أن المتغيرات العديدة التي تحدث من حولنا -فنية واجتماعية- و غيرها تمثل اختباراً قياسياً لمديري اليوم فيما يتعلق بالمستقبل الذي يحمل لنا ثورة صناعية ثانية مستمرة، حيث يقول أن تغلغل الكمبيوتر بالصورة المختلفة في كل جوانب التنظيم، و حيث يجري توظيف الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات، ورغم ذلك فإن العقل الإنساني سيظل متميزاً ومن ثم فهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم إدارة التغيير، أبرزها وجود مديري التغيير ثم توفر جماعة عمل من الاختصاصيين الذين يتولون معالجة مشكلات التغيير، وكلاً الفريقين يجب أن يتميز بالاستعداد الطيب، وتكامل المهارات الفنية والسلوكية، ثم يقدم الباحث بعض المبادئ الهامة في إدارة التغيير والتي تؤكد أنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، وإنما هي نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يكيفها حسب المواقف التي يصادفها.

* دراسة أحمد سيد مصطفى (v):

تناولت هذه الدراسة الأبعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، فيوضح أن التغيير مطلوب لمنظمتنا سواء كان في سلوك الناس أو هيكل التنظيم أو نظم الأداء

و التكنولوجيا و هو مطلوب للتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، ويذكر الباحث دواعي التغيير والسمات المنشودة في الموارد البشرية اللازمة للتغيير، ويشير إلى عدة مداخل من أجل التخفيض من حدة المقاومة الإنسانية للتغيير وأهمها الاتصال للإقناع، والمشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير والوعد بالدعم و المساعدة والتفاوض والمنورة والالتزام الضمني أو الصريح ومزايا وآثار كل مدخل.

ثانياً: المفاهيم الأساسية لإدارة التغيير

1.2. مفهوم التغيير ومجالاته:

يشير لفظ التغيير إلى أية تأثيرات متعاقبة تقع في التنظيم من البيئة الكلية. ويعرف البعض التغيير بأنه أي تعديل تبادر به الإدارة تاركاً أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد (vi). ويعرف البعض الآخر التغيير على أنه (vii):

- * التحول من حال لحال آخر.
- * يحدث ذلك في حياة كل من الأفراد والمنظمات.
- ويعرف البعض التغيير في المنظمات على أنه التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر.
- وقد يكون التغيير في الأهداف، في الهيكل التنظيمي في الوظائف في العمليات في الإجراءات أو في القواعد.

ويمكن أن نضع أربع مجموعات رئيسية للتغيير:

1. التغيير الهيكلي.

2. التغيير السلوكي.

3. التغيير في الوظائف.

4. التغيير الفني.

ولا يغيب عن الذهن أن كل نوع أو مجموعة من أنواع التغيير تؤثر في المجموعات الأخرى وتتأثر بها.

ويهدف التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل كما قد تكون طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفاعلية. ويعتبر تحديد أهداف التغيير بوضوح أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير، كما تتوقف وضع الأهداف وتحديدها على تفهم أسباب وضرورة تلك الأهداف، وأهميتها، وكيفية تحديدها مع التمييز بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف البعيدة الأجل.

2.2. ماهية إدارة التغيير:

يمثل التغيير من وجهة النظر العامة تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية للعمل بين طياته وعود، وأحلام البعض، وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفني، والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً، وأحسن فعالية لإحداث التغيير على مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للارتقاء بالمستويات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

وهنا يقصد بإدارة التغيير هو تصميم برامج التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي.

3.2. الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير:

التغيير مطلوب لمنظماتنا سواء كان في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الإدارة أو التكنولوجيا. وهو مطلوب للتفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الفنية أو السوقية أو الاجتماعية أو الثقافية. فهذه البيئة كما تخلق فرصاً للمنظمة، تفرض عليها قيوداً، والإدارة الفعالة هي التي تسعى لاقتناص الفرص وتتجنب القيود أو تلطف من حدثتها. ومن هنا يجب أن نتساءل عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير فبعض المديرين لا يعلمون عن التغيير إلا القليل ولا يهتمون بهذا التغيير إلا إذا مس هذا التغيير جانب من جوانب التنظيم. ولكن المدير الحكيم هو الذي يبحث عن التغييرات المتوقعة والتي يمكن أن تحدث نتيجة الصراعات المختلفة. وفيما يلي نوضح بعض الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير على النحو التالي (viii).

1.3.2. البيئة:

إن البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال تعنى أكثر من الماء والهواء بالنسبة للإنسان ونقصد هنا بيئة العمل الخارجي والتي تشمل جميع ظروف العالم المتغيرة التي يجب أن تعمل فيها المنشأة، وتشمل العوامل البيئية القوانين واللوائح الحكومية، المنافسة، التقدم التكنولوجي، النمو السياسي، القوانين المعقدة، نواحي القوة والضعف في منظمة الأعمال... الخ. مثل هذه التغييرات في بيئة العمل الخارجي تحتم على المسؤولين في منظمات الأعمال ضرورة مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق بهذا التغيير السريع مما قد يتسبب لها في الفشل وعدم البقاء في دنيا الأعمال.

2.3.2. التغيير التدريجي في قيم المجتمع:

ومن أمثلة ذلك التغيير في نظم المجتمع: العادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم، وبالتالي فإن أهداف وقيم التنظيم التي قد تكون شعاره اليوم يمكن أن تكون أهداف غير طموحة وغير حديثة في السنوات المقبلة وذلك نتيجة للتغيير في قيم واتجاهات الإنسان.

3.3.2. التقدم التكنولوجي:

ومن هذه التطورات التغيير في الآلات والمعدات وأساليب العمل، وإدخال نظم المعلومات والحاسبات الآلية المتطورة، ونظم الإنتاج الحديثة... الخ، كل هذا يفرض على التنظيم ضرورة التطور والتغيير إلى الأحدث والأكثر تقدماً، وتوفير الكوادر الفنية اللازمة للعمل على مثل هذه الآلات والمعدات المتطورة ويجب أن تكون هذه الكوادر مدربة على أسس تدريبية حديثة وأيضاً يجب أن يكونوا مدربين على كيفية استخدام نظم المعلومات والحاسب الآلي في اتخاذ القرارات السليمة والسريعة لكي تواكب هذا التقدم الهائل في التكنولوجيا الذي نعيشه في عصرنا الحالي.

4.3.2. التغييرات التنظيمية:

وهي تلك التغييرات في التنظيم وأساليب الإنتاج التي حولت التنظيم الهرمي إلى تنظيم متشابك العلاقات وأصبح التنظيم أفقياً واتسعت قاعدته وليس رأسياً هرمياً كما كان في الماضي حيث تسلسل السلطة رأسياً بدءاً بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم التشغيلية وهكذا.

5.3.2. التغييرات الإدارية:

وتعتبر من أهم أنواع التغييرات فالمديرين أنفسهم يكونون هم مصدر التغيير الذي تواجهه الإدارة وقد تكون هذه التغييرات عارضة (طارئة)، مثال ذلك ما يقوم به المدير من تغيير لا ينعكس على العمل بصورة مرئية، وقد تكون هذه التغييرات دولية كأن يستفيد المدير من جميع الخبرات التي تظهر على مستوى العالم والتي تكشف عن إتباع طريقة أفضل للعمل وتحقيق الكفاية الإنتاجية والفعالية في الأداء.

في هذه الحالة لا بد أن ينعكس هذا التغيير على مراحل العمل أساليبه التي مارسها العاملين لفترة طويلة مما يدفع المدير إلى محاولة الضغط على العاملين ليغيروا من هذه الأساليب والطرق القديمة وإتباع طرق أخرى حديثة.

ومن هنا وجب على إدارة المنظمات أن تواكب كل حديث والعمل على تغيير القديم داخل منظماتها حتى تستطيع الاستمرار والبقاء والتقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي الذي ظهرت من أجله.

4.2. معوقات التغيير:

لا شك أن التحول من حال إلي حال معينة يحمل معه عدداً من المعوقات أو المشكلات ويجب أن نلاحظ أن المعوقات موجودة في كل مستويات النظام، ومن الأفضل أن نحدد المعوقات عند كل مستوى ثم نبدأ بحل المعوقات الممكنة ثم نتدرج للأكثر صعوبة وهكذا، فإن البدء بالممكن يحفزنا على السير والاستمرار من ناحية كما أن الحل يمكن أن يقلل من حدة المشكلات والمعوقات الصعبة من ناحية أخرى. وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعوقات كما يلي (ix):

1.4.2. معوقات دولية:

وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولي والارتباطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك الارتفاع العالمي للأسعار وأثره على النمو الداخلي، ويمكن أن نحول المعوقات الدولية لصالحنا بالتركيز على الحد من الواردات وزيادة الصادرات، ومثل زيادة قوة العملات الدولية في مواجهة العملة المحلية، وهنا يمكننا أن نأخذ الاتجاه المضاد وهو تقوية العملة المحلية في مواجهة العملات الأخرى، ومع ذلك تظل القدرة محددة بالنسبة للقضاء على المعوقات الدولية.

2.4.2. معوقات قومية:

وتكون على مستوى الدولة، مثل ملكية القطاع العام واللوائح والقوانين التي تحكم العمل وتحدد الأسعار والأجور وقوانين العمل، تنشأ من اعتناق النظام السائد لأيديولوجية معينة في التنمية الاقتصادية، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادات السياسية، المجالس النيابية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر، ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضاري ونمط التفكير للأفراد.

3.4.2. معوقات على مستوى المنظمة:

مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقات العمل وتذليل المعوقات عند هذا المستوى ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية من ناحية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى.

بمعنى آخر إذ لم يكن النظام القومي يسمح بتذليل تلك المعوقات ولم يكن الأفراد القادة في المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل وتظهر المعوقات بظهور آثارها السلبية وتزداد يوماً بعد يوم.

4.4.2. معوقات تنظيمية:

وتعتبر هذه عن المعوقات التي توجد في المنظمة، من الناحية التنظيمية والتي قد تعوق من تطبيق التغيير.
ومن أمثلة تلك المعوقات وجهات النظر التقليدية للإدارة العليا، تقادم السياسات الإدارية جمود القواعد والإجراءات، الهياكل التنظيمية التقليدية، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، الدرجة العالية من الرسمية ونظم الحوافز.

5.4.2. معوقات سلوكية:

وتتعلق بمدى قبول العاملين وأعضاء الإدارة للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديها العاملون تجاه التغيير الجديد ويمكن أن تشمل هذه المعوقات دافعية العاملين، القيم ووجهات النظر، سلوك العاملين وعلاقتهم، نماذج القوة والنفوذ بين العاملين ويمكن أن تتعلق هذه المعوقات بالأداء الوظيفي للعاملين، التنظيم غير الرسمي، وعلاقة العاملين بالنقابة.

6.4.2. معوقات فنية:

وهذه المعوقات تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة، والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.

7.4.2. معوقات اجتماعية:

وتتعلق هذه المعوقات بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للمجتمع، العادات والتقاليد والظروف الاقتصادية السائدة، الأنماط السلوكية للناس، العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي بها^(x).

8.4.2. معوقات شخصية:

وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار، وتغيير نمط الشخصية مسألة سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضاري ونمط التفكير للأفراد.
وهنا يجب أن نجتذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية ونستبعد الآخرين حتى يطوروا من طريقة أدائهم أو يبتعدوا عن دائرة الضوء ومجالات العمل، وعلى الشباب أن يؤمن بأنه لا مجال في المستقبل للضعفاء أو حتى للعاديين في مستوى إنجازهم.

5.2. طبيعة تحديات إدارة التغيير:

إن التغيير يمثل تحدياً مستمراً للمسؤولين على أي مستوى إداري جزئي أو قطاعي أو كلي.

وتواجه إدارة التغيير في القرن القادم وبصفة خاصة في قطاع الأعمال مجموعة من التحديات الأساسية التي تتطلب تعديلات في هيكلها ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

1.5.2. إدارة التغيير في ظل منافسة قوية خارجياً وداخلياً:

بعد التطورات التي شهدتها العالم في نهاية القرن بانتهاء الحرب الباردة وإنشاء منظمة التجارة العالمية أصبحت الدول المتقدمة والنامية على السواء تواجه منافسة خارجية للمنتجات والخدمات لمنتجاتها وسلعها المحلية وأصبح تعلم وإدارة عمليات المنافسة الخارجية والداخلية منها أمراً مطلوباً في إدارة التغيير^(xi).

2.5.2. إدارة التغيير في ظل التركيز علي الجودة الكلية:

أصبحت عمليات إدارة جودة المنتجات والخدمات من الأمور الأساسية التي تهتم بها الحكومات ومنظمات الأعمال، وقد ظهرت التشريعات التي تكفل حق المستهلك مما يجعل التوصل إلى مستويات الجودة والحفاظ عليها بصورة دائمة محددا أساسيا عند إدارة التغيير، مما كان من نتيجة ظهور ما سمي بنظم توكيد الجودة الكلية في محاولة للتغلب على قصور الأداء في المنظمات وتقديم منتج أفضل للعميل خال من العيوب مما يجعل إدارة التغيير تركز على العناصر التالية (xii):

- سهولة التصنيع
- الإتاحة للاستخدام
- ملاءمة التصميم
- القابلية للصيانة
- الاعتمادية
- المطابقة مع التصميم

3.5.2. إدارة التغيير في ظل التركيز على الإنتاجية:

إن إدارة التغيير أصبحت مهتمة بالتركيز على زيادة الإنتاجية سواء أكان ذلك عن طريق تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو عن طريق إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت مما جعل الإدارة تهتم بالبحث عن الأسباب وراء زيادة تكلفة منتجاتها أو خدماتها أو مصادر هذه التكاليف، وأصبح الاهتمام موجهاً إلى بحث العمليات والأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتج وتلك التي لا تساهم في ذلك من أمثلتها: الحركة والفحص والتدريب والإشراف، وذلك بزيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض تلك العناصر.

4.5.2. إدارة التغيير في ظل نظم متطورة للإنتاج والتسويق:

إن قضايا التصميم التقني أصبحت تفرض نفسها على إدارة التغيير في القرن القادم وهذه القضايا تتصل بالحجم والموقع والتوقيت والخدمة التكنولوجية.

فلا اعتبارات المالية مثل عبء التكلفة المتكررة لتشغيل المشروع فور استكمالها قد تحدد حجم المشروع، كما يقتضي اختيار الموقع المفضلة بين مجموعة من الاعتبارات كما يساهم عنصر الوقت كمحدد رئيس في تحديد العناصر الأخرى، وينبغي أن تكون التكنولوجيا المختارة مناسبة للأهداف الإنمائية للمشروع ولا ينبغي أن تكون التكنولوجيا المختارة أحدث المتاح على الصعيد الدولي ولذلك النوع التقليدي المستخدم على نطاق واسع في الدولة.

5.5.2. إدارة التغيير في ظل قيود منظمة التجارة الدولية:

في الوقت الذي بدأ الإنتاج والتسويق يتسع ليشمل من خلال سوق حرة إلا أن هذه الحرية مقيدة بضوابط وضعتها منظمة التجارة الدولية، حيث يجب على إدارة التغيير أن تعمل في إطارها وإلا ستجد نفسها معرضة لعدم قبول إنتاجها من السلع أو الخدمات من جانب الدول الأخرى أو فرض عقوبات أخرى مما يتطلب ترتيبات إضافية للتعامل مع هذه الضوابط لتحقيق أهداف إدارة التغيير. وفي هذا المجال يوضح البعض أن الاتفاقية أصبحت أمراً واقعاً لا بد من التعامل معها بشكل موضوعي دون مغالاة ودون تهوين، وأن للاتفاقية إيجابياتها وسلبياتها وأن استثمار الإيجابيات أمر للتعامل مع أبعاد وأثار هذه الاتفاقية (xiii).

6.5.2. إدارة التغيير في ظل نظم جديدة للحفاظ على البيئة:

إن التحول في الحفاظ على المستوى الملائم للبيئة وازدياد مخاطر التلوث قد دفع الدول والمنظمات العالمية إلى إصدار تشريعات وقرارات تنظيم للحفاظ على البيئة من هذه المخاطر، وظهر في معظم الدول العربية قانون خاص بالبيئة وقد تطلبت هذه التشريعات اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإضافية لمنع حدوث تلوث البيئة سواء في الهواء أو الماء أو الغذاء، ومن هنا يكون من الخطأ أن تتم إدارة التغيير بمعزل عن الاعتبارات البيئية حيث أصبحت تمثل محدداً أساسياً لإدارة التغيير في القرن القادم.

6.2. مقاومة التغيير وأسبابه:

إن المجتمع أي مجتمع لا بد وأن يكون حركياً إذا قدر له النهضة والتقدم ومثل هذه الحركية تعتمد أساساً على إدخال الكثير من التغييرات في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية.

ومن الناحية الإدارية، وليس التكنولوجية فإن هناك سؤالين يجب طرحهما للمناقشة، أولهما لماذا لا يستجيب العاملون على جميع المستويات بطريقة إيجابية نحو أي تغيير؟ ثانيهما إذا كان التغيير أمراً ضرورياً وإذا كان رد الفعل عند العاملين سلبياً فكيف يمكن لأي رئيس أن يحقق هذا التغيير بنجاح؟^(xiv)

وهناك عدة أسباب توضح رد الفعل السلبي اتجاه أي تغيير يمكن إجمالها فيما يلي:

1.6.2. العوامل الاقتصادية:

حيث يخشى العاملون من التغيير ويقاومونه خوفاً من أن يتسبب هذا التغيير في فقدان وظائفهم وبالتالي قد يؤثر ذلك على ظروف معيشتهم والرفاهية الاقتصادية التي يتمتعون بها هم وأسرهم وذلك نتيجة للتحويل إلى وظيفة أخرى أقل أجراً مثلاً أو تخفيض أجورهم الحالية في وظائفهم التي يشغلونها لانخفاض قيمتها نتيجة حدوث التغيير. وبناءً عليه فإنهم لا يتأثرون بالحجة التي تقول إنه على المدى الطويل سيكون هناك وظائف أكثر في أجزاء أخرى من الدولة نتيجة هذا التغيير وكل ما يهمهم الرفاهية والاقتصادية السريعة لهم ولأسرهم.

2.6.2. زيادة عبء العمل:

فالأفراد العاملين بطبيعتهم يخشون أية زيادة في واجباتهم المكلفين بها في العمل، فهم يعلمون أن الوظيفة القديمة تحتاج إلى جهد أقل وعناية واهتمام أقل، حيث أنهم تكيفوا معها منذ فترة طويلة وأتقنوها، أما الوظيفة الجديدة تتطلب نسيان الإجراءات القديمة وتعلم جديد بالإضافة إلى بذل مجهودات ونشاط أكبر وهذا لا يسعد الأفراد ولذلك عندما يشغل فرد وظيفة فإنه يشعر بعدم الأمان له ولأسرته.

3.6.2. عدم التأكد:

فكلما يخشى الصغار من الظلام فإن الشباب يخشون من التغيير بسبب عدم التأكد فالطرق الجديدة دائماً تكون غريبة على الأفراد، ومصحوبة بعدم التأكد حتى ولو كان في هذا التغيير تنمية واضحة عن الطرق القديمة ولا شك أن عدم التأكد يكون سبب نقص المعلومات عن هذا التغيير وهذا النقص في المعلومات يمكن تجنبه عن طريق تقديم الإجابات عن الأسئلة التي تدور حول التغيير ولكن هناك نوع آخر من عدم التأكد يأتي من خوف الأفراد من رد فعلهم للتغيير الجديد والعمل الجديد، وهذا نوع من عدم التأكد لا يمكن تلافيه بسرعة.

4.6.2. التهديد للعلاقات الاجتماعية:

من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد علاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض ومع المشرف أيضاً فكل مشرف ينمي أنواعاً من العلاقات غير الرسمية مع مرؤوسيه وهذه حقيقة حيث أن المرؤوسين يخشون من عدم اهتمام أو إتباع المشرف الجديد للنماذج السابقة من العلاقات غير الرسمية أو الاجتماعية. مما يفقدهم توازنهم ويحفزهم على مقاومة التغيير.

5.6.2. الخوف من زيادة الرقابة:

يخشى الأفراد من التغيير لأنه غالباً ما يكون مصحوباً بأوامر جديدة والبعض الآخر يكون قد تعود على مستوى معين من الرقابة ولذلك نجدهم يقاومون أية محاولة لتقوية هذه الرقابة.

حيث انه عندما يحدث التغيير يصبح العاملون معرضين لأنواع غير عادية من الضغوط من جانب المشرف والإدارة العليا على السواء.

6.6.2. أسباب تتعلق بالمركز الوظيفي:

تؤثر التغييرات دائماً على المركز الوظيفي داخل المؤسسة فالمجموعة تكون قد كونت عبر الوقت نظاماً داخلها، ولذا فإن أي تغيير يمس هذا النظام داخل المجموعة سوف يقابل بالمقاومة.

كذلك فإن التغييرات التكنولوجية أيضاً تكون سبباً رئيسياً لمشكلات المركز الوظيفي داخل المجموعة لأنها يمكن أن تغير متطلبات الوظيفة من المهارات ومستويات المسؤولية مثال ذلك استخدام طريقة معالجة الكلمات في المكاتب بدلاً من الآلات الكاتبة ونتيجة لذلك نجد أن الموظفين اللاتي يضرين على الآلة الكاتبة صاروا فجأة مشغلات لمعدات تكنولوجية متطورة، مما أثر سلباً على مكانة الموظفين الآخرين.

7.6.2. أسباب ضمان وحماية:

حيث يسعى كل فرد دائماً إلى تحقيق درجة ما من الضمان والاطمئنان في البيئة التي يعيش فيها.

وتختلف قوة هذه الحاجة من شخص إلى آخر ولكننا في النهاية نحتاج جميعاً إلى تحقيق بعض الضمان والاطمئنان لحياتنا ومستقبلنا، وهذا يتطلب منا وقائياً أن نقاوم التغييرات التي تخلق الشك.

ثالثاً: استراتيجيات التغيير

توضح المراجعة العامة لأبحاث وكتب إدارة التغيير أن هناك عدة إستراتيجيات مختلفة لأحداثه وأهم ما كتب في إستراتيجيات التغيير المخطط أربع إستراتيجيات رئيسية وهي:

1.3. إستراتيجيات تطوير الإنسان وتنمية الموارد البشرية (xv):

تعتبر هذه الإستراتيجية هي الإستراتيجية المحورية في التغيير، لذلك سوف يتم التركيز على أهمية الجانب العقائدي في هذه الإستراتيجية كي تتحول إلى محرك إيماني يدفع قوى التغيير، ويؤمن سلامة اتجاهها على مختلف المحاور الأخرى، وبمراعاة أن الجانب الإيماني هو الميزة النسبية الأساسية التي يمكن أن تتميز بها المنطقة العربية إذا أحسنت التربية والتوجيه الإيماني، وإذا توافرت الأمانة والصدق والإخلاص والبعد عن المظهرية والنفاق.

وإذا كان الإنسان هو أداة التغيير في مختلف المواقع والمستويات يتميز بحرية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة في الأهمية سواء في مجال التشريع أو القضاء أو الإدارة أو الاستثمار أو الإنتاج أو الاستهلاك أو الادخار، فإن سلامة قراراته بالمعايير الإيمانية تقتضي لإمكان مواجهة التغيير أن تشمل أهم عناصر التغيير لتطوير الإنسان ولتنمية الموارد البشرية في العالم العربي، وذلك لإمكان مواجهة التغيير وهذه العناصر تشمل الآتي:

1.1.3. الارتقاء بالعلم والثقافة والإعلام وتعميق الرؤية المحلية والدولية والإقليمية والتحليل التاريخي للأحداث والمتغيرات للتنبؤ بالمستقبل، وهذا كله يتطلب اعتبار التخطيط الاجتماعي المتكامل للعلم والثقافة والمعلومات وسلوكيات الإنسان العربي أمراً على أهمية من خطط التنمية الاقتصادية والذي بدونه لا تنجح هذه الخطوط ولا يصلح الإنسان محورا للتغيير وفي اتخاذ القرارات.

2.1.3. القدرة على تحويل العلم والمعلومات إلى معرفة تنظيمية تستخدم في التخطيط والتنظيم وتوجيه القرارات وتعكس ميدانيا في التطبيق بموضوعية دون أهواء، ويتطلب ذلك التزام متخذي القرارات بالاستقامة والموضوعية في تفاعل المعارف، وتعظيم الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح، والبعد تماما عن الجهالة أو التسلط أو الأنانية أو التحيز الشخصي أو المحسوبة أو الأهواء في اتخاذ القرارات.

3.1.3. حسن اختيار القيادات ومراكز اتخاذ القرار وتنمية قدراتهم القيادية، حتى يباشرون مهامهم بجدارة في المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية، والارتقاء بكفاءتهم في اتخاذ القرارات بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات والمعلومات إلى المستوى الدولي، وذلك لأن حسن اختيار القيادات ومتخذي القرارات هو العامل الأساسي في نجاح المؤسسات والمنظمات لأن هذه القيادات هي القلب الدافع والعقل الدافع والعقل المفكر في المنظمات المختلفة، ولأن فاقد الشيء لا يعطي شيئا.

4.1.3. تعبئة القوى والاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والوقت، وتشمل هذه الموارد عوامل الإنتاج التقليدية من الموارد الطبيعية وقوى العمل ورأس المال والتنظيم، كما تشمل حديثا التكنولوجيا والمعلومات والوقت أو الزمن، فيجب على المنظمات المزيد من الرشد في تخصيص وتعبئة مواردها والرشد في استخدامها الاستخدام الأمثل. فخفض تكلفة المدخلات والارتقاء بقيمة وفاعلية وجود المخرجات، وتبعاً لذلك ارتفاع الكفاية الإنتاجية وهي أحد المحاور الرئيسية في الصراع الدولي القائم.

5.1.3. تنمية الصدق والأمانة والوفاء بالعهود والعقود، ترتبط الثقة في قطاع الأعمال وفي المجالات الاقتصادية والسياسية، كما ترتبط الجدارة الائتمانية في المعاملات المحلية والدولية وخاصة مع قطاع المال بالصدق والأمانة والوفاء بالعهود والعقود، وتزداد أهمية هذه العناصر السلوكية مع التحديات المترتبة على المتغيرات الإقليمية والدولية الأخيرة.

6.1.3. تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية، رغم أهمية الرقابة الخارجية والداخلية المختلفة لنجاح المؤسسات والمنظمات فإن تعميق الشعور بالرقابة الذاتية هو أقوى أنواع الرقابة فاعلية، وتشمل الرقابة الذاتية الرقابة على حسن تخصيص واستخدام الموارد أو المدخلات أو الإمكانيات المتاحة للفرد أو للجماعة وتعظيم الاستفادة من مخرجاتها، وحسن استخدام الوقت والبعد عن اللغو والانحرافات، وتجنب الأخطاء وملاقاتها.

7.1.3. تدعيم نظم الحوافز الإيجابية والسلبية ومحاسبة المسؤولية، لأن نظم الحوافز الإيجابية والسلبية توفر محركا لرفع الجهود بالمنظمات والمؤسسات نحو تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها كما تجنبها يسرب الإحباط إلى معنويات العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية.

8.1.3. تدعيم كرامة الإنسان والديمقراطية الحقيقية والمشاركة الفعالة المتبصرة، ففي عصر العلم والمعارف والمعلومات لا يتفوق مجتمع إلا إذا قام على احترام كرامة الإنسان وتنمية ملكاته وقدراته وعدم إحباط معنوياته لتعظيم كفاءته وطاقاته. والديمقراطية والمشاركة الحقيقية غير المظهرية هي السبيل الفعال لدعم كرامة الإنسان وللقدر وللتنصيح في مختلف مجموعات وتجمعات المجتمع سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وهي السبيل إلى الرشد في القرارات وفي التوجيهات.

9.1.3. التخلص من أمراض النفاق والتملق، عند إحداث أو حدوث أي تغييرات فهذا يتطلب مواجهة الحقائق بموضوعية كاملة لاتخاذ قرارات التصحيح أولا بأول، وإذا كانت أمراض النفاق والتملق تؤدي إلى ضياع النقد البناء وعدم تقويم وتصحيح الأخطاء والانحرافات

فضلا عن انعكاس أثر ذلك على تسلط مراكز اتخاذ القرار محل اهتمام المنافقين والمتملقين بما يؤدي إلى طغيانهم وإلى انتشار الفساد وخلق الديمقراطية من مضمونها.

10.1.3. تدعيم قدرات مواجهة المشاكل بالصبر والمثابرة وبالعزم على مداومة التصحيح، وللصبر والمثابرة ثلاث مجالات: صبر ومثابرة في أداء الواجبات وصبر ومثابرة في الإعراض عن اللغو والانحرافات، والصبر والمثابرة في مواجهة الشدائد والتحديات، لأن بالصبر والمثابرة والعزيمة سوف يتم إحداث التغيير دون أخطاء ودون مقاومة لهذا التغيير من قبل الأفراد.

11.1.3. إنكار الذات والإخلاص للمنظمة والجماعة، ويشمل ذلك مجتمع الأسرة وأهل الجوار أو جهة أو مؤسسة العمل والدولة والأمة والإنسانية جمعاء، وهذا يؤدي إلى اهتمام المدير بمؤسسته وبالعاملين فيها وبعمالئها و التزامه بتحقيق مصالحهم، كما يؤدي هذا إلى تعاون الفرد في العمل مع الجماعة في ظل الهياكل التنظيمية المختلفة مع إيمانه بروح الفريق فيما يسند إليه أو إلى وحدته التنظيمية من أعمال.

12.1.3. استخدام الفكر التنظيمي والتخطيطي، يتميز العالم المتقدم بتغليب المنهج التنظيمي والتخطيط في مواجهة المشاكل، ولذلك فإن المشاكل التي تواجهه لا تكرر غالبا لاهتمامه باستقصاء أسبابها، وبوضع النظم والبرامج الفعالة لتجنب تكرارها أو لمواجهة ما يتعدى ملاقاته منها بمزيد من الفعالية في حالة حدوثه، فالفكر في العالم المتقدم إذن يغلب عليه الطابع التنظيمي والتخطيطي ولذلك ظهرت لديهم مناهج للإصلاح مثل منهج الاستفادة من التجارب السابقة ومنهج الإصلاح المؤسسي ومنهج الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج، ومنهج يقوم على متابعة واستقصاء أسباب الفشل والنجاح والتفوق لتجنب وإحباط عوامل الفشل ولتبني أسباب النجاح والتفوق.

2.3. إستراتيجيات الرشد والتطبيق العملي (xvi):

وتقوم إستراتيجية الرشد والتطبيق على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوة على الأفراد.

3.3. إستراتيجية القيم- إعادة التعلم:

وتعترف إستراتيجية القيم- إعادة التعلم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

إن هاتان الإستراتيجيتان معا يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات، وأيضا تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات.

4.3. إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان:

وهذه الإستراتيجية تتضمن إذعان الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة على منظمات الأعمال لأن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءً عاماً حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ والأبيض والأسود

واستخدام سياسة القوة والقهر والبر يتعارض مع القيم المترسخة والكامنة لدى الأفراد ويطوقها تماما ولا يتفاعل معها.

رابعاً: إدارة المنظمة في مواجهة التغيير

1.4. شروط قبول التغيير:

هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في التغيير تكون بمثابة أسباب لقبول التغيير وعدم مقاومته. ومن هذه الشروط ما يلي^(xvii):

1.1.4. التغيير اختياري وليس مفروض:

عندما يشعر العاملون أن التغيير اختياري بالنسبة لهم وليس إجبارياً أو مفروض عليهم ففي هذه الحالة لا تكون هناك مقاومة للتغيير ويكون سلوك الفرد إيجابياً في مجال العمل والعكس صحيح إذا كان هذا التغيير مفروض على الأفراد فسوف يلقي هذا التغيير مقاومة شديدة ويحاول الأفراد العاملين في المنظمة إحباط هذا التغيير.

2.1.4. التغيير نحو الأفضل:

إن الغرض الرئيسي من وراء التغيير يجب أن يكون الوصول إلى وضع أفضل في المستقبل من الوضع الحالي، ومن ثم ينعكس هذا الوضع الأفضل على ظروف العاملين بتحسين أموالهم وأوضاعهم في العمل وليس بالاستغناء عن بعضهم أو تغيير مراكزهم ووظائفهم في العمل، فإذا اقتنع العاملون بالأهداف الإيجابية للتغيير وتحسين أموالهم كنتيجة طبيعية للتغيير في هذه الحالة سيكون التغيير مقبول من العاملين ولن تكون هناك مقاومة له.

3.1.4. التغيير يلبي احتياجات العاملين:

لا بد أن يهتم القائمين بالتغيير باحتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية والاقتصادية في مجال العمل، فإذا أمكن للقائمين بالتغيير إقناع العاملين بأن جميع احتياجاتهم أو أغلبها يمكن تلبيتها من خلال التغيير المزمع إدخاله على ظروف العمل وأدواته في هذه الحالة سيكون التغيير مقبولاً من قبل العاملين.

4.1.4. توافر المعلومات اللازمة عن التغيير:

إن توافر المعلومات اللازمة عن التغيير للعاملين من حيث أهدافه ونتائجه وضرورته، فهذا لا شك يقلل من حدة القلق المرتبطة بالتغيير في نفوس العاملين مما يجعلهم يتقبلوه.

5.1.4. التغيير مخطط ومنظم:

ونقصد بذلك ألا يتم التغيير بصورة ارتجالية أو يكون مفاجئاً للعاملين وإنما ينبغي أن يكون مخططاً ومنظماً وتدرجياً ويتم إدخاله للعاملين على سبيل التجربة والاختبار وفي خلال تلك الفترة تعقد اجتماعات مستمرة بين المسؤولين عن التغيير والعاملين لشرح مزايا التغيير ودرجة استفادة العاملين منه ومن ثم يتقبله العاملون ولا يقاومونه.

2.4. دور إدارة المنظمة في التخفيف من مواجهة التغيير:

هناك عدة عوامل يمكن أن تساعد إدارة المنظمة في مواجهة التغيير من جانب العاملين والتخفيف من حدتها ومن هذه العوامل ما يلي:

1.2.4. التعرف على العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في التغيير:

مما لا شك فيه أن وظيفة الإدارة ستكون أسهل في إدخال التغيير إذا كان هناك شيء من البساطة والتنظيم المباشر للتغيير المقترح في مراحل مبكرة بدلاً من إدخاله فجأة، ولكن الحقيقة أن ما هو أصعب هو عمليات التغيير في اتجاهات العامل حتى تحدث الاستجابة

للظروف الناتجة عن التغيير، وقد ثبت من تجارب العالم الشهير إلتون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، (حيث أجرى هذه التجارب في مصانع هوثورن وسترن بشركة جنرال اليكتريك) عندما أراد أن يختبر أثر الإضاءة على إنتاجية العاملين، حيث كان يعتقد أن الإضاءة العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج^(xviii).

2.2.4. الثقة في السلطة:

فكثيرا ما لا يكون هناك احتمال لإقناع العاملين بأن التغيير سيكون مفيداً بالنسبة لهم عندما تهيأ لهم خبراتهم السابقة أن هذا غير حقيقي وبغض النظر عن أي الأساليب تستخدم فإن العاملين لن يعتقدوا أو يصدقوا أن الإدارة قد تحولت إلى حياة عملية جديدة حتى يحصلوا على دليل على حسن النية والإخلاص وتبعاً لذلك فإن المشرف الجديد يواجه الكثير من الاضطرابات والقلق عند إدخال التغيير، وذلك أكثر من المشرف الذي يكون قد رسخت علاقاته وسمعته مع العاملين.

وهنا تظهر أهمية القيادة التي تمنح للقائد سلطة أقوى من السلطة الرسمية التي يحصل عليها المشرف المعين من قبل الإدارة وذلك من حيث تأثيرها على العاملين.

3.2.4. تحليل قوى العمل:

وهنا يقترح العالم الاجتماعي الكبير كرت لورين أنه إذا كان هناك تغيير ما في التنظيم وقام العاملون بمقاومته فإنه يجب تحليل العوامل التي أدت إلى هذه المقاومة ودراستها دراسة وافية للتعرف على المؤثرات الخفية لهذه العوامل ويرى لورين أن هناك طريقتين للحصول على التأييد للتغيير^(xix).

أولها: زيادة الضغوط من أجل التغيير فلا شك أن هذه الضغوط القوية سوف تقهر مقاومة العاملين للتغيير ولكن الخطر الوحيد لهذه الطريقة هو أن عوامل المقاومة لن تنتزع نهائياً بل تظل كامنة في نفوس العاملين الذين سيطبق عليهم التغيير.

ثانيهما: وهي الطريقة الأكثر ملائمة في التخلص من عوامل المقاومة بقدر الإمكان وذلك بإتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن نفسه ومناقشة موضوع التغيير معهم. وإتباع أسلوب التفاوض والحوار حتى تتغلب الإدارة على مخاوف وشكوك العاملين من التغيير.

4.2.4. التفاوض:

إن أسفرت المراحل السابقة عن إقناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فعالة، ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من اقتناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته وكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير.

ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، وقد يتطلب الأمر اشتراك آخرين إلى جانب مستشار أو مستشارو التغيير، وكذا على اختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض مع العاملين.

5.2.4. إحداث التغييرات الضرورية فقط:

فيجب على المديرين أن يبذلوا مزيداً من الجهد للتأكد من أن التغييرات التي يدخلونها ضرورية وملائمة للعاملين وظروف العمل في منظماتهم.

حيث أن هناك ثمن كبير يدفع لكل تغيير، ثمن للإضرابات التي يمكن أن يسببها التغيير، ثمن للجهد الزائد الذي يجب أن يبذله الفرد في العمل نتيجة التغيير، ثم ثمن الوقت الضائع في تنمية إجراءات جديدة تتناسب مع التغيير.

كما أن التغيير يقيم مناخ منعدم الثقة ولذلك يجب أن يهتم المديرين بتحليل رد فعل كل فرد اتجاه التغيير لمعرفة أسبابه ومحاولة علاجها.

6.2.4. المشاركة في التغيير:

حتى يمكن التخفيف من حدة مقاومة العاملين للتغيير ينبغي إشراكهم في التغيير وبصفة خاصة هؤلاء العاملين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه.

فإذا كان اشتراك العاملون في التغيير سيحصلون على معلومات كثيرة عنه وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطى المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل (xx).

والواقع إشراك العاملين في عملية التغيير ليس ضماناً لعدم وجود مقاومة للتغيير على الإطلاق، وإنما يكون دور المشاركة هنا هي التخفيف من حدة المقاومة من خلال تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التغيير أثناء المشاركة وكذلك يخفف من حدة القلق والتوتر وعدم الاطمئنان التي تصيب العاملين وتؤثر على توجيه سلوكهم بطريقة سلبية اتجاه التغيير.

7.2.4. استخدام الاتصال:

الواقع إن أي تغيير تنوي الإدارة إحداثه ليس من الممكن أن يبقى سرياً لأن الجماعات غير الرسمية تقوم بدور كبير في نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير.

لذلك ينبغي تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التغيير المقبل ويسمح لهم بالاشتراك فيه إذا أمكن ذلك، ولا شك أن الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين وشرح طبيعة التغيير لهم يخفف من حدة القلق لدى العاملين اتجاه التغيير.

8.2.4. تقديم الحوافز من أجل التغيير:

إن التخطيط لعملية التغيير غالباً ما يكون من اختصاص الإدارة العليا، ولكن التأثير الكبير لهذه التغييرات يشرع به المشرفون في المستويات الدنيا في المنظمة، كما أن فوائد التغيير تعود على المخططين أنفسهم لا على المنفذين ولا شك أن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص يتأثر بعملية التغيير على شيء إيجابي منه.

ولكي تكون التغييرات في المنظمة ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل شخص، ومن هنا يجب أن يتسع الهدف من التغيير ليضم احتياجات ورغبات المرؤوسين وإلا يكون سبباً في معاناتهم أو عدم إشباع احتياجاتهم وإلا كانت المقاومة من جانب العاملين هي نصيب أي تغيير يحدث في المنظمة.

9.2.4. إدخال تغييرات متعددة:

والمنطق وراء إستراتيجية إدخال تغييرات متعددة هو أنه طالما أن التغيير المقترح سيواجه بمقاومة فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات هذه بشكل منفصل، وهذا يرجع إلى أن جزء من كل المقاومة يعود أساساً إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح.

ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد.

10.2.4. استخدام الدوافع الطبيعية في الناس:

في حقيقة الأمر نجد أن العاملين لا يقاومون عادة حدوث التغيير في حد ذاته بل إنهم يفعلون ذلك لأن كثيراً من التغييرات التي يواجهونها لا توافق دوافعهم الطبيعية.

أما إذا استغلت هذه التغييرات المخططة دوافع العاملين الطبيعية لصالحها بدلاً من معاكستها ففي هذه الحالة ستقل المقاومة كثيراً فمثلاً سيقاوم العاملون الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم أي تغيير يؤدي إلى جعلهم أقل أهمية والإستراتيجية الأفضل هي أن نصمم عملية التغيير بحيث تزيد من شعورهم بالأهمية أو على الأقل لا تقلل من شعورهم بأهميتهم.

3.4. السمات المنشودة في الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

ما هي السمات أو الخصائص المنشودة في الموارد البشرية الموظفة في المنظمات، بحيث يكون الاتجاه نحو التغيير فعالاً ومثمراً؟ يمكن أن نحدد أهم هذه السمات فيما يلي (xxi).

1.3.4. يجب أن يتحلى الأفراد ذو قيم صالحة، بناءة مثل قيم الولاء والانتماء والوفاء وحب العمل والاحترام والصراحة والنزاهة والأمانة والصدق والتعاون والالتزام والانضباط والموضوعية وهي قيم يمكن أن تنمو معها قيم إدارية ومهنية جيدة.

2.3.4. يجب أن يتحلى الأفراد بسمات المبادأة والمرونة وقبول المخاطر وقبول التحدي وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس والاعتذار عند الخطأ والقدرة على ضبط الانفعال ومهارات الابتكار والتفكير التحليلي.

3.3.4. يجب أن يدرك الأفراد أهمية وقت العمل وأهمية جدولته والالتزام بجدولته ويسعون لجعل ساعات العمل بالكامل منتجة وليست ضائعة، فلا تأخير في الحضور للعمل أو تكبير في الانصراف منه، ولا تأجيل ولا تأخير في صنع القرارات أو تنفيذها.

4.3.4. يجب أن يكون الأفراد قادرين على التكيف مع ثقافة المنظمة، بافتراض أنها فعالة ومهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

5.3.4. يجب أن يكون الرؤساء ممن ينظرون للفرد العامل كإنسان وليس كموظف، ويحرصون على تكوين ويكونوا على ثقة تنمية علاقات إنسانية مع مرؤوسيههم وزملائهم، تتيح تعبيراً حراً متبادلاً عن المشاعر والاتجاهات، كذلك يكونوا على ثقة بمرؤوسيههم وبقراراتهم ومهاراتهم ويحرصون على تمتيتها، رؤساء يحسنون استغلال سلطاتهم في اتخاذ القرارات الموضوعية وحل النزاعات بما يحفظ مصالح العمل والعاملين.

6.3.4. يجب أن يتواجد رؤساء يراعون الفروق الفردية بين العاملين والفروق بين الجنسين في القدرات والميول والاتجاهات وينحرون الموضوعية في قراراتهم بشأن الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وبشأن التعيين وتقييم الأداء وتقرير الحوافز والنقل والترقية، ورؤساء لا يميزون بين الناس بحسب الجنس أو الدين أو العرق.

7.3.4. يجب أن يكون رؤساء لا يقعون أسرى انطباعات مسبقة خادعة عن مرؤوسيههم أو أسرههم تأثير الهالة حيث يتأثر الرئيس بظاهر المرؤوسين وليس بجوهر شخصيته ومستوى أدائه الفعلي.

خلاصة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والموضوعات التي تم تناولها في هذا البحث يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. إدارة التغيير في القرن الواحد والعشرين تعمل في ظروف أكثر تعقيداً وسرعة في التغيير مما يتطلب توافر إستراتيجيات، تتميز بالكفاءة لتحقيق الهدف من إدارة التغيير.
2. تحتاج مجهودات التغيير الحالية إلى تركيبة بشرية متميزة.
3. إن مشاركة جميع أفراد المنظمة في إعداد التغيير يعتبر الضمانة الأساسية في الالتزام والتطبيق الناجح لهذا التغيير.

- في ضوء نتائج البحث السابق ومراجعة الأدبيات السابقة، والموضوعات التي تناولها هذا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:
1. الحث على إحداث التغيير في المنظمات لأنه الأساس لاستمرار المنظمات وبقائها في دنيا الأعمال.
 2. الاهتمام بالإستراتيجيات الفعالة لإدارة التغيير باعتبارها مدخل من مداخل التغيير البناء الذي يؤثر على المنظمة.
 3. اختيار التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير وفق مواصفات قائمة على الأسس العلمية والممارسات العملية.
 4. تهيئة المناخ الداخلي في المنظمات قبل إحداث التغيير لملائمة هذا التغيير.
 5. ضرورة التركيز على وضوح الدور لكافة القادة الإداريين خلال مرحلة التغيير.
 6. إنشاء جمعيات علمية للتطوير والتنمية وإدارة التغيير.

هوامش البحث

- (1) سعيد يس عمر، إستراتيجيات التغيير، القاهرة، المطبعة العثمانية 1999، ص 36-38.
- (ii) محمد السيد الناعى، مظاهر المعلومات وإدارة التغيير في القرن الواحد والعشرين، "بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية"، المنعقد في سبتمبر 1994، القاهرة، ص 527.
- (4) محمود السيد، تحديات التغيير من القطاع العام إلى القطاع الخاص وواقعها في مصر، "بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية"، المنعقد في سبتمبر 1994، القاهرة، ص 576.
- (iv) سعيد يس عمر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، "بحث مقدم إلى المؤتمر الأول لإدارة التغيير وتطوير المنظمات"، المنعقد في سبتمبر 1991، القاهرة، ص 51-60.
- (v) أحمد سيد مصطفى، الأبعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، "بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال"، المنعقد في سبتمبر 1992، القاهرة، ص 203-234.
- (vi) سعيد يس عمر، التغيير ومصادره وآثاره، "المؤتمر السنوي الثاني لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال، المنعقد في سبتمبر 1992، القاهرة، ص 36.
- (vii) علي محمد عبد الوهاب، التغيير، "المؤتمر السنوي الثالث لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال"، المنعقد في سبتمبر 1993، القاهرة، ص 272.
- (viii) حسن خير الدين وآخرون، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار المعارف، القاهرة، 1996، ص 486-482.
- (11) عرفة متولي سند، معوقات التغيير في الإدارة المصرية، "المؤتمر السنوي الأول لإدارة التغيير وتطوير المنظمات"، المنعقد في سبتمبر 1991، القاهرة، ص 137-138.
- (12) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.
- (13) Carole B. Cbeatbam & Leo R. C beat bam, 4p Dating standard cost systems, Quorum Books, 1993, P.3.
- (14) توفيق ميداني، نظم تأكيد الجودة الكلية، كلية الهندسة، جامعة المنصورة، 1979، ص 05.

- (15) منير سالم, انعكاسات اتفاقيات الجات على الاقتصاد المصري والدعوة إلى أكثر فعالية للنظم المحاسبية والتكاليف, افتتاحية العدد الأول, السنة الرابعة والعشرين يناير 1995, ص 05.
- (16) حنفي محمود سليمان, السلوك التنظيمي, كلية التجارة, جامعة الزقازيق, مكتبة النهضة المصرية 1992, ص 288-290.
- (17) أحمد سالم, الإستراتيجيات العربية في مواجهة المتغيرات الدولية, "المؤتمر الدولي الرابع لإدارة التغيير وتطوير منظمات الأعمال", المنعقد في سبتمبر 1994, القاهرة, ص 544-558.
- (18) Bennis, Beene & Chin, The planning of change H. Rinehart & Winston. N.Y., 1981. P.P.154-156.
- (20) احمد سيد مصطفى, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, مكتبة الأنجلو المصرية, القاهرة, 1984, ص 34-40.
- (xviii) حسن خير الدين وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 496.
- (22) Rebert.M. Fulmen, the New Management, New York, Macmillan Publishing; co., INC, 1989, P. 200.
- (23) James H. Donelly etal. Fundamentals of Management, six edition, Business pub. Co. Plano, Texas, 1987, P.P447-449.
- (xxi) أحمد سيد مصطفى, مرجع سبق ذكره, ص 40-60.