

إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر «موبيليس»

أ.د. زايد مراد
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر3

الملخص :

ان التغيير أمر محتوم لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة. هذا ما سعت إليه شركة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجيات التغيير المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال. ولكن وبالرغم من ذلك فعليها بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال.

كلمات مفتاحية : إدارة التغيير - منظمات - تغيير - مقاومة التغيير

Résumé

That change is inevitable can not be ignored nor rejection does not even face the existence of change management and carefully thought-out court. This is what the company of Mobilis work on, the results have been achieved conclusive evidence and proof of the success of change strategies adopted which enabled them to retrieve their proper position as public partner in the mobile market. But in spite of that, it should make more efforts and adopt new mechanisms for the development of the relationship between the dealer and the customer on the field which suit the quality of services to various segments of mobile customers

Key words : change management- organizations- change

المقدمة

يعتبر التغيير لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر فقد حصلت تغييرات و تطورات و بالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة بسبب التطور و التقدم العلمي و التكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر. كل هذه التغييرات و غيرها فرضت أوضاعا اقتصادية و اجتماعية و سياسية تتسم بخطورة كبيرة و ذلك لصعوبة التحكم فيها و هو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل و أساليب و سياسات خاصة لتتمكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها.

و منه فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة شاءت ذلك أم أبت إلا أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات و الاتجاهات و القيم التنظيمية للأفراد التي تتلاءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة و هو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

لقد أصبح موضوع التغيير القضية الأولى في حقل الإدارة في عالم اليوم. لأنه بات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات. ومستمرة باستمرارها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها ورسالتها. فإذا كانت إدارة التغيير تستطيع أن تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرارية في ظلال قرن يتغير فيه كل شيء فإنه يتبادر إلى ذهننا الإشكالية التالية: كيف يمكن للمنظمات إدارة التغيير بفعالية و نجاح لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التحديات العصرية؟

1 - أساسيات حول التغيير

أصبح التغيير أمرا حتميا وضروريا وعاملا لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات المعاصرة وسنحاول في هذا المبحث تمييز مصطلح «التغيير» عن غيره من المصطلحات بسبب التداخل الكبير بينه وبينها. ثم سنتعرض إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي للتغيير بعدها سنتعرف إلى خصائصه.

1-1 مفهوم التغيير

- في القرآن الكريم : لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم، يقول سبحانه و تعالى :
 {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ} [سورة الرعد آية: 11]

و المقصود في قوله سبحانه و تعالى أن التغيير يأتي من داخل الإنسان و برغبته في ممارسة النواحي الايجابية أو السلبية أي أن التغيير يأتي أولا من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان و هذا ما يدل و يؤكد على إعجاز القرآن الكريم.

- في اللغة :

«التغيير» في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل «غير» وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه . وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول. وغيره: حوله وبدله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات. لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين. لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات. فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير).

وفي اللغة الفرنسية التغيير- *changement* اسم مشتق من الفعل غير- *changer* الذي يعني «غير شيئا، فالنا جعله مختلفا، بدله، مثلا هذه الكلمة غيرت معنى الجملة، هذه التسريحة الجديدة غيرتك (حول)

أما اللغة الانجليزية «التغيير *change*» اسم مشتق من الفعل «غير *change*» الذي يعني «غير: يؤدي إلى) يصير مختلفا، مثلا في فصل الخريف تتغير الأوراق من الأخضر إلى الأصفر. لقد تغيرت كثيرا منذ أن رأيتك أخيرا، لقد أصبح إنسانا متغيرا منذ أن ماتت زوجته.»

- اصطلاحا :

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه...

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه « استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار»⁽¹⁾ أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر»⁽²⁾.

بينما عرفه موسى اللوزي ب: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق

للمنظمة سبقا عن غيرها»⁽³⁾.

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه: « هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما. لأن منظمة العمل أو الجهاز الاداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب»⁽⁴⁾

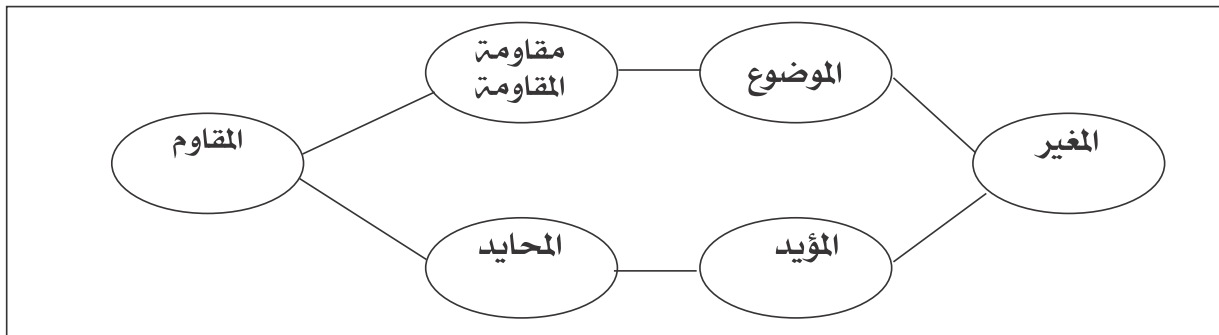
2-1 عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وأحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها و تبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي حمادي في كتابه التغيير الذكي «الميمات الست» رسمت بشكل سداسي سمي ب (سداسي التغيير) وهذه العناصر هي⁽⁵⁾:

- 1.موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. المغير وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية و ينادي بها و يبدأ في ممارستها و يقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
3. المؤيد للتغيير و هو الذي يؤيد و يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
4. المحايد و هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
5. المقاوم و هو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها.
6. مقاومة المقاومة وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق ذكره بالشكل السداسي التالي

الشكل رقم 1: أسداسي التغيير



المصدر : التغيير الذكي, علي حمادي, دار ابن حزم , بيروت , 1999 م, ص.28.

3- الدوافع التي تستدعي لإحداث التغيير :

هناك العديد من القوى و المؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير في المنظمات و تمارس ضغوطا عليها و التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار و التعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية و هي على الوجه التالي: (6)

القوى الداخلية: تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و مناخها و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل و الأفراد العاملين فيها و من أهمها (تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها، إدخال أجهزة و معدات جديدة ، ندرة القوى العاملة، إدخال أجهزة و معدات جديدة ، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة ، الدمج مع منظمات أخرى، تدني معنويات العاملين ، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، تدني مستوى الأرباح و الإيرادات، حدوث أزمة داخلية طارئة)

فيما صنف العالمين kreither et kinicki القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين :

1. مشكلات / إمكانات تتعلق بالقوى العاملة و هي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

2. سلوك / قرارات المديرين فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و الرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع

و لقد أشار القيروتي إلى تلك القوى:

1. تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم

2. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية و بين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل

3. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل و إفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات و إنتاجيته

القوى الخارجية: و هي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و لقد صنف العالمين Bowditch et Huse هذه القوى بالاتي :

1. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) و النمو المتسارع في جميع مجالات و ميادين العلم و المعرفة،

2. تقادم طرق و أساليب العمل حيث تتقادم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير و اكتشاف أساليب جديدة و سرعان ما تتقادم،

3. تغيير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن و ارتفاع المستوى التعليمي و ازدياد نسبة العاملين متوسطي السن و ارتفاع نسبة المديرين و المهنيين و الفنيين إلى إجمالي العاملين)

4. تزايد الاهتمام بالقضايا و المسائل الاجتماعية و تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية،

5. تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

2 : مراحل عملية التغيير

أن عملية التغيير كما سبق تعريفها بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذا ما يتطلب مناهج و مراحل محددة تؤدي إلى انجاز العملية التغييرية بنجاح تام. و لتوضيح هذه المراحل سوف نستعرض نموذج Kurt Levin

حيث كانت على الوجه التالي⁽⁷⁾ :

• نموذج كيرت لفن : يرى العالم كيرت لفن أن عملية التغيير المخطط تمر بمراحل ثلاث هي :

1. مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم (The unfreezing phase)

حيث يتم فيها الأعداد و التهيئة للتغيير. فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه أمرا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة. يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور و الإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير. و عليه ينبغي على الإداريين من مديرين و قادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من اجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار و مراجعة للأهداف و الاتجاهات و السلوك القديم و أن يكون هناك قبول ايجابي و استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

2. مرحلة إحداث التغيير: (the changing phase)

في هذه المرحلة يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير و ذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري المهام الهيكل التنظيمي). و ذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل و تحديد البدائل الممكنة و يعتقد (كيرت ليفن) إن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير هم في غنا عنها و السبب الجهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال و الاستعجال في تحقيقه

3. مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) : (the refreezing phase)

و تمثل المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير و تعديل (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) و خلق الظروف المناسبة لذلك. و يمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير.

3 - أشكال التغيير

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير. وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي:

1. حسب نطاق التغيير: حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ- التغيير الجذري الشامل:

هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها. كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة. إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري. لذا يطلق عليه أيضاً مسمى: «التغيير الثوري» لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً. لذا لا يتصف هذا الشكل بالببطء، وإنما يكون تغييراً سريعاً، من أمثله نذكر:

- إعادة الهندسة:

تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء، ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد. (8)

ب - التغيير الجزئي التدريجي:

هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة. كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة. من أمثلة نذكر:

- التطوير التنظيمي:

هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد. وكذا هيكل المنظمات ومهامها. وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية لتنظيم وإحساسه بالصحة. من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم. وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية،⁽⁹⁾ ويعرف أيضاً باسم «التنمية التنظيمية».

- التطوير الإداري:

هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً...⁽¹⁰⁾ لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة. ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين⁽¹¹⁾ وفقاً لتغيير مخطط وهدف له بطريقة علمية. ويعرف أيضاً بمسمى «التنمية الإدارية» وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

- التدريب:

هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة. وزيادة إنتاجيتهم. مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

2. حسب مصدر التغيير⁽¹²⁾: يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

أ. التغيير المتعمد intentional change:

يكون هذا التغيير متعمداً، أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة. وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير. وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

ب. التغيير المفروض obligatory change:

في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية. أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة. وعليها أن تنفذه. كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل. أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين. أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

ت. التغيير التكيفي adaptable change:

هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية. وليس مفروضاً من السلطات الخارجية. وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس. وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه. ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ- لتطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

ج- لمواجهة موقف استثنائي.

د- للاستفادة من فرص مواتية.

4 - مقاومة التغيير

هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.⁽¹³⁾

أسباب مقاومة التغيير: تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات. كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:

- قلة الفهم والثقة:

قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض. كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

- الخوف:

كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

- نقص الحوافز: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير. فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليقبلوه. التغلب على مقاومة المقاومة: أن من أهم الدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في المنظمة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعاً وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. إن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل المنظمة وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك.

و لتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي: (14)

- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحهم بشأن تنفيذه، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه.

- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم؛

- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في

تنفيذه وإنجاحه؛

- تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.
- وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له، فعليها القيام ب:
 - التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛
 - تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛
 - وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

5 - إدارة التغيير:

إنّ أي تغيير بدون إدارة فعالة يعتبر بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان... فهو بحاجة إلى إدارة فعالة تبحث عن التغيير، تخطط للتغيير، تنفذ التغيير، وتقود قافلة التغيير بنجاح نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل... وإن مجهودات التغيير مهما كانت كفاءتها تبقى بدون إدارة فعالة تشرف عليها- بمثابة صيحة في واد، أو نفخة في رماد... فهي لا تؤتي ثمارها إلا بوجود إدارة ناجحة توجه دفتها... خاصة في ظلال القرن الحادي والعشرين الذي بات معروفاً بكثرة اضطراباته، وتعقد تغيراته، حيث أصبح لزاماً على المنظمات جمعاء أن تتبنى مدخل إدارة التغيير صياغة وتطبيقاً وتقييماً، فكراً وممارسة إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية في ظلال هذا القرن.

1-5 ماهية إدارة التغيير:

يعد موضوع إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، الكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، خاصة في الآونة الأخيرة، وسنحاول في هذا المبحث تعريف إدارة التغيير، والتنويه بأهميتها وكذا أهم مجالاتها.

1. تعريف إدارة التغيير:

في الواقع، تزخر أدبيات الإدارة بتعاريف عديدة لإدارة التغيير، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية موضوع إدارة التغيير في الفكر الإداري، وعلى سبيل المثال لا الحصر، عرف سعيد يس عامر إدارة التغيير بأنها « كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال»⁽¹⁵⁾.

وعرف صبحي جبر العتيبي إدارة التغيير بأنها « عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل، والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها»⁽¹⁶⁾.

وعرف إسماعيل محمد السيد إدارة التغيير بأنها « الإدارة التي تهتم بالتغيير المخطط الذي تم

تقديمه وتنفيذه، وتدعيمه بطريقة منطقية، وذلك بغرض زيادة درجة فعالية المنظمة»⁽¹⁷⁾.
وعرف رعد الصرن إدارة التغيير بأنها « الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق واقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة»⁽¹⁸⁾.

2. أهمية إدارة التغيير:

إن الأوضاع من حولنا تتغير وتتحول وتتبدل... فليس المستقبل هو مجرد الامتداد للحاضر، فالعالم لا يسير على خطوط سكة حديدية متوازية أنشأها مهندسون اجتماعيون واعون.. فقد أصبح الوقت يفرض آليات جديدة، وبات السوق المتغير باستمرار يتطلب مهارات مختلفة... لذا، فإن الاستقرار في الأداء، والتصوير في التعامل مع العملاء صار وهما في هذا الزمان... الأمر الذي يجعل المنظمات في ملاحقة مستمرة للجديد المتغير دائما... لأن الاستقرار والجمود والسكون والرضا عن النفس يعمي عن العيوب.

وإن عدم رضا المنظمات يجعلها لا تضخم من ذواتها، يجعلها تؤمن بيقين بأنها جزء من كل... وإن القدرات والإمكانات الخاصة بها لا بد وأن تتغير مع التغيير التكنولوجي في الآلات والمعدات⁽¹⁹⁾... لذلك، فعلى المنظمات جمعاء أن تدرك حقيقة أن النجاح في الماضي ليس ضمانا للنجاح في المستقبل... وأن الشيء الدائم الواجب الاستمرار فيه في عالم الأعمال هو التغيير المستمر في جميع مجالات المنظمة، على جميع مستوياتها وفي جميع مهامها... وعليه، فإن إدارة التغيير هي الطريقة المثلى للمنظمات، لمواجهة المستقبل ومستجداته، في ظلال القرن الحادي والعشرين، وهي أفضل ضمان بالنسبة لها للنجاح في المستقبل.

لذا فإن فهم التغيير وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها لضمان أداء ناجح وفعال، لذا فمن المجدي استيعاب مزاياها وآثارها الايجابية، والتي منها:
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة في داخل المنظمة، وبالتالي تظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.

- تحسين مستوى الأداء، وتحسين التعاون، وتشجيع روح الفريق.
- تحسين نوعية حياة العمل، وتعظيم التحفيز، وزيادة الإنتاجية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية، وتقليل معدلات الغياب عن العمل.

- إزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والتطوير، الارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي:

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التغيير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، ومتطورة لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

- تقليل الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

- أن إدارة التغيير تعتبر النواة والحلقة المفقودة لمعرفة مجالات القوى وتأكيدها، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء.

2.5 أهداف إدارة التغيير :

إنّ إدارة التغيير طريق يوصل إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وهذا ما يعني أن إدارة التغيير هي رحلة وليست محطة وصول، لذا لا يجب النظر إلى إدارة التغيير كغاية aim، وإنما ينظر إليها كوسيلة means، لبلوغ عدد من الأهداف، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب، كما أنها هي التي تحول تردد الأفراد إلى حافز يحركهم ويدفعهم لإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل، أي أنها تعتبر قوة دفع لإحداث التغيير المنشود.

إنّ تحديد الأهداف المرجوة من عملية إدارة التغيير يؤدي إلى التأثير على قرارات هامة مثل: من الذي يدير عملية التغيير؟ ماهر الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم إحداث التغيير؟ إن فعالية عملية التغيير وإدارته تتوقف بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية⁽²⁰⁾:

* زيادة فعالية المنظمة، وهي القضية التي تهتم بوضع وتحقيق بعض الأهداف المحددة لكل من المنظمة، والأفراد العاملين بها، وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها، وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.

- تحقيق التناغم والتناغم الفعال بين أجزاء المنظمة، وزيادة نطاق التعاون بينها كمنظومة متكاملة وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

- تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، والسيطرة على تكلفتها، وأسعارها وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والكمية والنوعية المناسبة.

* الوصول إلى توازن ديناميكي مستقر يضمن الاستجابة الملائمة للمستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة، وتحقيق في نفس الوقت درجة ملائمة من الاستقرار والنمو الملائم للمنظمة بكافة أبعادها.

- تنمية الأفراد العاملين بالمنظمة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم العامة والخاصة بالأداء، وخلق درجة من التجديد المستمر في عمل ومستوى أداء المنظمة.
 - * تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة عمل المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
 - خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة من خلال تنمية وإقامة علاقات عمل طيبة وجيدة بين الأفراد الذين يعملون بها، وتحسين درجة تدفق العمل بها.
 - زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة، وزيادة درجة انتمائهم للمنظمة ولأهدافها.
 - تحسين الريادة في فلك الاقتصاد المعاصر اقتصاد التغيير المستمر، والمساهمة في إحداث دور فعال ومؤثر في ظلال هذا القرن.
 - تحسين معدلات الإنتاجية وتطويرها باستمرار من خلال تحقيق القدرات البشرية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.
 - تعزيز الاستجابة التنظيمية الملائمة للتوقعات المتغيرة للعملاء، وأهدافهم وأذواقهم ومتطلباتهم.
 - مساعدة إدارة المنظمة في توفير مقومات الكفاءة والفعالية الإدارية وهيئة مناخ صحي دافع ومحفز للعاملين بالمنظمة.
 - تفعيل مشاركة العاملين وزيادة اهتمامهم في مختلف شؤون المنظمة بشكل يعزز انتمائهم وإخلاصهم للمنظمة وبالتالي تحسين مستوى أدائهم ورفع إنتاجيتهم.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري، وراغبة فيه، وبناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع، وزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- 3-5 مجالات إدارة التغيير:

يحرص الباحثون والمختصون في ميدان إدارة التغيير على طرح مثل هذا السؤال : «ما الذي سيتم تغييره؟» أو «ما هو الشيء محل التغيير» وتأتي الإجابة نتيجة البحوث والدراسات التي أجريت في هذا الميدان لتوضيح أنه لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة، وخاصة أن في كل منظمة مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست بمعزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، وبرغم ذلك فإنه يمكننا تحديد أهم مجالات إدارة التغيير فيما يلي:

1. إستراتيجية المنظمة:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي

للاستراتيجي:

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد. انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2. السياسات: تمثل قواعد إرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف،⁽²¹⁾ قد يعبر عنها بشكل كتابي أو شفوي.

3. الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام، فهي مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير، حيث تحدد تفصيلاً طريقة أداء العمل، وتتولى ترتيب تنفيذ السياسات

4. الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً، وهو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية وتوزيع الوظائف بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن المؤثرات التي تقررها الأهداف التنظيمية، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات⁽²²⁾، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

5. التكنولوجيا المستخدمة :

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب⁽²³⁾.

الأفراد:

إن الأفراد هم أهم مجالات إدارة التغيير لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، لأن البعد الإنساني هام وأساسي في كل تغيير منظمي الذي يأخذ شكلين:

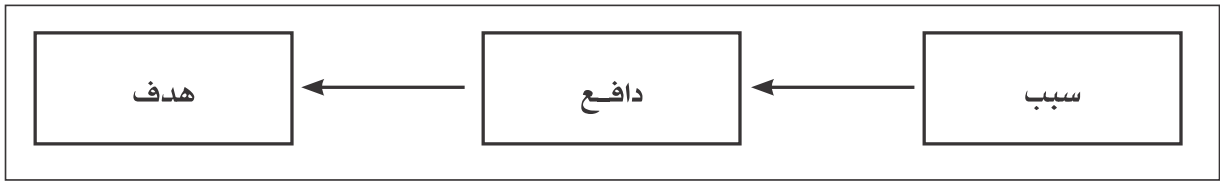
1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛ التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية

في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ويمكن أن يشمل التغيير في الأفراد والنواحي التالية :

- السلوك:

هو مجموعة من الأنشطة والتصرفات والعلاقات التي تمارس فرديا، اجتماعيا، ذهنيا، جسميا في مواقف معينة، ويتشابه الأفراد جميعا، رغم اختلاف أجسامهم و أجناسهم وثقافتهم وخلفياتهم في أن هناك دائما أسبابا وراء سلوكهم: أسباب جسمية، ذهنية، مادية، نفسية، اجتماعية... الخ. وأن هناك دائما دوافع تحرك سلوك الفرد: الحاجات المتنوعة التي يريد إشباعها، وأن هناك دائما هدفا يسعى الفرد لتحقيقه من وراء سلوكه.

شكل رقم 2: خصائص السلوك



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 69.

- الإدراك:

هو عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا وتعبر عن الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها، والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأمر والأشياء (المثيرات) الخارجية بوساطة حواس الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير وهذا المعنى.

- الاتجاهات:

الاتجاهات تشير إلى معتقداتنا فقد نعتقد أن شيئا ما على صواب، وأن شيئا آخر على خطأ، وقد نحيد هذا الأمر، وقد نعترض على ذلك، وقد نقبل وضعاً، ونرفض آخر، وهكذا... فالاعتقاد في شيء أو عدم الاعتقاد فيه، وقبول أمر، أو رفضه، كلها تعبيرات تتصل بالاتجاهات، فالاتجاه هو استجابة عامة عند الفرد إزاء موضوع معين، وبالتالي يتضمن الاتجاه حالة عامة عند تأهب أو استعداد لدى صاحبه يجعله يستجيب بطريقة معينة، وتسعى الإدارة إلى تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... الخ، إذا كانت تلك الاتجاهات سلبية ومعيقة للأداء أو عملية التغيير، بينما تعمل الإدارة على تقوية وزيادة اتجاهات العاملين إذا كانت ايجابية نحو الأداء أو مؤيدة للتغيير.

- المهارات:

المهارة هي مقدرة فطرية (طبيعية) أو مكتسبة في الفرد، وهي تشير إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، تتحدد في كل وظيفة من خلال توصيف العمل، والمهارات قد تكون فنية أو إنسانية أو ذهنية (فكرية) كما يلي:

- المهارات الفنية :

هي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالفرد كمعرفته في النواحي الهندسية، برمجة الحاسبات...الخ.

- المهارات الإنسانية:

هي كل ما يتعلق بسلوك الفرد، وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم، مثل مقدرته على القيادة، التعاون، الاتصالات...الخ.

- المهارات الذهنية (العقلية):

قدرة الفرد على النظرة الشاملة الواسعة للأمور، أي قدرته على الإحاطة بحقائق الأمور، مثل قدرته على التخيل، الإبداع، التفكير الابتكار...الخ.

4.5: الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير :

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

1. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً. وتعتمد على المبادئ الآتية :

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين؛

- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار؛

- التركيز على العمليات والنتائج معاً؛

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة؛

- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات؛

- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

طبقت هذه الإستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها : British airways, Xerox, Royal Mail وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوى المستهلكين والعاملين ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن

زيادة الحصة السوقية والأرباح والإنتاجية....

2. استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة) :

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها: « التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة». تعتمد هذه الإستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون

- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصل

- اعتماد تكنولوجيا متقدمة اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الإستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار

- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء

- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة

- تسهيل انتقال المعلومات

فقد تمكنت شركة تأمين Atena life & Casualty مثلا من تقليص وقت انتظار الزبائن من أسابيع إلى دقائق ومن تكلفة العملية بنسبة 40% بتبنيها هذه الإستراتيجية

3. استراتيجية تخفيض حجم العمالة :

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات بيئتها

- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال

- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل

- تقوية المركز المالي للمؤسسة

التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة:

تواجه منظمات اليوم مجموعة من التحديات والتعقيدات التي لم تواجهها منظمات الأمس فقد أصبحت المنظمات تمارس نشاطاتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه العالم نحو الانفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، وإلغاء الحواجز الجمركية والإدارية والتوجه نحو العولمة سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق ومن أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم :

1. المنافسة العالمية:

لم تعد المنظمة واحة محلية تستأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كانت الحال سابقاً، ولكنها أصبحت تواجه منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من المنظمات الوطنية فحسب، ولكن من كافة المنظمات التي تنتج سلعاً متشابهة أو منافسة على وجه هذه البسيط.

2. تصميم المنظمة :

كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تشكل وفقاً للحاجة من المتطلبات المتغيرة. ويتم تصميم المنظمات الآن وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية.

3. تحفيز العاملين:

يعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للإداريين خلافاً لمبادئ السيد والمرؤوس التي سادت فيما مضى. ويساهم العاملون حالياً في المنظمات التي يعملون فيها كما يشاركون في أرباحها وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحاتها

4. السرعة:

إننا نعيش في عصر السرعة، يحتاج المستهلكون لسلعتهم وخدماتهم أن تتوفر بأقصى سرعة ممكنة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضعة نصب عينيها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

5. تكنولوجيا الاتصالات:

نستطيع في عالم اليوم ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية. كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بإرجاء المعمورة المختلفة من خلال شبكات الانترنت والاستلايت والفاكس وغيرها من أدوات الاتصال العصرية. فقد يسرت التكنولوجيا المعاصرة الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيده أو مقومات إنجازه.

6 - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر «موبيليس»

1. التعريف بموبيليس:

ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها:

- غياب المنافسة،

- تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون،

- خدمات سيئة وبطيئة.

كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة.

وتجدر الإشارة أن القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط للمنافسة.

تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

- اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي شركة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها سنة 2003.

- بريد الجزائر واللذان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية 2001، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو 90% خلال هذه الفترة وكانت النتائج جد مشجعة، حيث بلغ عدد المشتركين 4 ملايين زبون موزعين بين المتعاملين الثلاثة (جيزي، موبيليس ونجمة) كما يأتي:

- جيزي: 2718000 مشترك أي 78% من سوق الهاتف النقال

- موبيليس: 640000 مشترك أي 19% من سوق الهاتف النقال

- نجمة: 105000 مشترك أي 3% من سوق الهاتف النقال

إن الأرقام السابقة تجاوزت بكثير توقعات المشرفين على القطاع اللذين كانوا يتوقعون 3 ملايين مشترك نهاية 2004، كما شهدت تكاليف هذه الخدمة انخفاضا مستمرا حيث وصل سعر شريحة موبيليس 0 دج سنة 2007 مقابل 26000 دج سنة 2000، هذه القفزة النوعية للأسعار كانت دون شك لصالح المستهلك.

لقد ارتفع عدد مشترك خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى ما يقرب 28 مليون مستخدم وفقا لما أعلنه رئيس مجلس سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية الحكومية، وبهذا فالجزائر تأتي في المرتبة الثانية بعد مصر من حيث عدد المشتركين في شبكة المحمول بعد أن كان

هذا العدد في حدود 86 ألف مشترك سنة 2000.

2- أهداف إدارة التغيير في شركة موبيليس:

بعد دخول أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت موبيليس إدارة التغيير منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين
- سرعة الاستجابة للتغيرات
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنوعها وترقيتها
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على شركة موبيليس العمل على دعم عملية التغيير من خلال:

- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير
- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل

3- دراسة أثر إدارة التغيير على الميزة التنافسية لشركة موبيليس

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها "جيزي" بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال تغييرات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، فبدأت تقتضي أثر "جيزي" وتعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات كبيرة في الأسعار وتوسيع شبكة التغطية.

وبمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.

ولم تكن هذه الشركة في جوان 2004 إلا شركة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300، أما اليوم فيبلغ عدد مشتركها أزيد من 9 ملايين بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر من 20000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني. تقدم شركة موبيليس العديد من الخدمات منها: كلمني، موبي كونكت، موبي بليس (+) وغيرها،

وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7% وهي ذات نوعية جيدة.

واستطاعت هذه المؤسسة بفضل إدارة التغيير التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون (من 2004 إلى 2005)، والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد

الخاتمة:

لكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية. واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء. ونختتم بالقول أن التغيير أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة. وهذا ما سعت إليه شركة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجيات التغيير المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال. ولكن وبالرغم من ذلك فعلى موبيليس بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال.

الإحالات والمراجع

- 1 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ-2001م، ص 255.
- 2 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر ط2، 1425هـ-1994م، ص 321.
- 3 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1424هـ-2003م، ص 50.
- 4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص 380.
- 5 - ناشرون: التغيير لمجابهة المتغيرات سليلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001م، ص 9.
- 6 - خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي. السلوك التنظيمي، الأردن، إشراد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 342.
- 7 - محمد بن يوسف النمران العطيات، الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، 2006، ص 107.
- 8 - حمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص 461.
- 9 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 362.

- 10 - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص45.
- 11 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 1421هـ-2000م، ص181.
- 12 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص357.
- 13 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، بيمكو، مصر، 1996، ص28.
- 14 - فؤاد تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي دار الصفاء للنشر القاهرة 1988 م ص 80-81.
- 15 - سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص255.
- 16 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1426هـ-2005م، ص68.
- 17 - إسماعيل محمد سيد، الدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مصر: المكتب العربي الحديث، 1422هـ-1990م، ص364.
- 18 - فاضل الصفار، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 19 - محمد أحمد عبد الجواد، يوميات مدير ناجح، قصة نجاح مدير ومنظمة، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، 1425هـ-2005م، ص ص : 108-109.
- 20 - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشآت المتخصصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-1424هـ/2002م-2003م، ص388.
- 21 - جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة الجزائر : دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، 1426هـ-2005م، ص55.
- 22- Jean Brilman, *Les Meilleures pratiques du management au cœur de la performance*, édition d'organisation, 3^e éd, 2000, P 363.
- 23 - مأمون الدراركة، طارق الشبلي، «الجودة في المنظومات الحديثة»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220.