

# التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير

سعد الصاوي محمود العرفي

خبير بالمركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (CAFRAD)  
طنجة - المملكة المغربية.

## مقدمة

يشهد العالم تغييرا كبيرا كل يوم ويتطلب الإنسجام مع هذا التغيير إحداث تغييرات معه في السرعة والاتجاه.

وتحتاج المنظمات في الدول الإفريقية بحكم إنتمائها إلى العالم الثالث إلى إحداث تغييرات متسارعة لإحداث التقدم والإنسجام مع البيئة المحيطة.

وتمثل فترة الستينات من القرن الماضي تغييرات سياسية كبيرة حدثت في أغلب الدول الإفريقية بحصول أغلبها على الإستقلال، فسعت إلى إجراء العديد من التغييرات في هيكلها السياسية والإقتصادية والإدارية بعضها مدروس وكثير منها كرد فعل لممارسات الدول الإستعمارية ونوع من الثورة عليها وكثير منها كان عشوائيا بمحاولة نقل النماذج والتجارب المستخدمة في كثير من الدول المتقدمة.

وبهذا فإن كثيرا منها لم تستطع إنجاز الكثير لعدم كفاءة إدارة التغيير في تلك الدول والمشاكل التي تعاني منها القارة كتنامي عدد السكان وقلة الموارد وعدم الإستقرار والحروب الداخلية والخارجية والفقر والامية.

وقد قطعت كثير من الدول الإفريقية أشواطا لا يستهان بها وعلى الأخص في السنوات العشر الأخيرة وعملت على إحداث كثير من التغيير (رغم تسارع الأحداث العالمية) فغيرت في الأطر التنظيمية والقانونية لمؤسساتها وأنفقت في سبيل تطوير العنصر البشري فيها وحاربت على مختلف الجبهات لإحداث التقدم.

ورغم النجاحات البسيطة التي يمكن إدراكها إلا أن الكثير من التغييرات لم تلق الإستجابة المطلوبة على صعيد العاملين لأسباب متعددة منها سوء التخطيط وعجز القيادات عن تصميم تغييرات فعالة ومدروسة أو عدم القدرة على تفادي المعوقات التغيير.

وفي هذه الورقة سنحاول دراسة أسباب مقاومة التغيير وفقا لما وردت في أدبيات الإدارة للتعرف على مسببات تلك المعوقات ووسائل تفاديها ولنخلص إلى أهمية إحداث تغييرات في البيئة المحيطة لتصبح أكثر قدرة على تفادي تلك المعوقات والإنسجام مع القرارات والسياسات والإلتزام بها فيما يخص العنصر البشري في المنظمة.

فمن المعروف بأنه لا يمكن نجاح أي تغيير مرتقب إلا بتبنيه من قبل الذي يحدثونه أو يطبقونه أو يتأثرون به.

ولعل أسلوب تنمية المنظمة هو أحد أساليب التدخل ذات الأمد الطويل التي نرى أنه يمكن المنظمة من تطوير إستراتيجيات ملائمة تمكن من تفهم قضايا التغيير والتعامل معها ليس كمجهود جزئي وإنما كجهد مستمر ومنتظم للإستجابة بفعالية للتغييرات التي تحدث في المنظمة وبيئتها.

## معوقات التغيير

لا يمكن القول بأن كل تغيير لا بد أن يواجه بالمعارضة فكثير من التغييرات تتم بنجاح دون أن تعترضها معوقات ويمكن أن تمثل تلك التغييرات مطالب يتبناها الأفراد والقيادات الإدارية ويطلبون إحداثها لمواجهة المشاكل غير أن كثير من التغييرات تلقى مقاومة من قبل الأفراد وغالبا ما تجابه بمعارضة منهم ضد رغبة القيادات الإدارية المسؤولة عن التغيير ويمكن تمييز الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير فيما يلي :

- 1- التغيير ذاته غير منطقي أو مدروس وعشوائي أو لا يمكن إستيعابه.
- 2- العاملين المسؤولين عن الخطوات التنفيذية يعارضونه.
- 3- ذوي المصالح الذين يتعارض التغيير مع مصالحهم لا يتقبلونه.
- 4- طبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين المسؤولين عن تنفيذه لا تساعد على إثارة حماسهم للتغيير.
- 5- القصور في هيكل النظم، والعلاقات التنظيمية، وقيم ومعتقدات ومدركات وإتجاهات وسلوكيات العاملين في ممارسة أدوارهم التنظيمية.

## تفهم طبيعة التغيير

التغيير هو إستجابة لمتغيرات بيئية داخلية أو خارجية فالمنظمات تعيش في بيئة متغيرة ولأحداث الإنسجام مع هذه البيئة والتكيف معها تجري المنظمات الكثير من التغيير في هياكلها التنظيمية ونظم العمل بها وحضارتها، وتسبب التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة إخلال بالتوازن داخل المنظمة يتطلب إحداث تغيير ما لإعادة التوازن لها.

هذا هو المعنى الحقيقي للتغيير وهذه ضرورته رغم أننا نلاحظ أن كثير من القادة الإداريين قد يحدثون التغيير لمجرد التغيير لدرجة أن بعض الظرفاء في إحدى المنظمات قال بأن المديرين في منظماتنا إن لم يجدوا ما يغيرونه فإنهم يغيرون مكاتبهم.

وعلى أية حال فنحن نقصد هنا التغيير المخطط لمواجهة حاجة فعلية وليس التغيير لمجرد التغيير، وهو الذي يمثل إستجابة لمقتضيات حقيقية مثل :

- تغيير في البيئة على المحيط المحلي أو الخارجي.

- إدخال تغييرات تكنولوجية.

- تغيير في العوامل الإجتماعية والإقتصادية والقانونية المحيطة.

- تغيير لمقابلة فرص لتفادي تهديدات تواجه المنظمة.

وإن كانت هذه هي الدواعي الأساسية التي تدعو إلى التغيير فلا بد من إدارة هذا التغيير بصورة فعالة تدرك وتتفهم دواعي التغيير وأساليب التدخل وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات المرتبطة به والتنبؤ بفرص نجاح التغيير بمعرفة البيئة التي يتم فيها ومعوقاته والمشكلات التي يخلقها وتأثيره على كل سمات وعناصر المنظمة والعوامل المؤثرة في سرعته.

ورغم أن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية تشير إلى أهمية التخطيط للتغيير فإن كثيرا من التغييرات التي يتم إدخالها تركز على معوقات التغيير أكثر من تركيزها على هذا التخطيط والتقييم والمتابعة والتحليل والمواظبة على ذلك.

ويعود عدم نجاح محاولات التغيير والتطوير مهما كان نوعه إلى قصور الرؤية الإستراتيجية للقيادات الإدارية في كثير من الحالات والتي تمثل لها عملية التغيير مجرد إحداثه ومواجهة معوقات التغيير بالدخول في صراع مع

معوقي التغيير كما يرونهم دون دراسة نوع التغيير ووضعه في صورة مقبولة لأهدافه وقابلة للتطبيق.

ورغم أنه كثيرا ما تواجه أسباب فشل التغييرات المقترحة إلى مقاومة التغيير إلا أن عناية أقل توجه إلى التغيير في حد ذاته كعملية وإلى فعاليتها وهذا ما يفسر أن كثيرا من الدول والمنظمات تتخذ الكثير من القرارات لمواجهة نفس المشكلة دون أن تصل إلى حلول عملية تحقق النتائج المرغوبة.

والتغيير عموما هو عبارة عن اتخاذ قرار لمواجهة مشكلة ما وتتطلب عملية إتخاذ القرار توفر المعلومات اللازمة عن الأوضاع الحالية والمرغوبة وتحليل البدائل والإختيار بينها وببساطة يمكن القول أن الفشل في إتخاذ القرار الملائم لا يمكن أن يقود إلا إلى نتائج خاطئة.

ولهذا فالتفكير والتحليل وإتخاذ القرارات السليمة على مستوى المنظمة وتحسين قدرة القيادة الإدارية وحسن إختيارها هو نقطة البداية في إتخاذ قرارات فعالة وناجحة ويبقى الركن الآخر المتمثل في حسن التطبيق والمتابعة وتفهم معوقات التغيير والتعامل معها.

ونشير هنا إلى أهمية إتخاذ القرارات السليمة المحققة للأهداف والمبنية على دراسة وتحليل البدائل والتي تحمل في طياتها أساليب التطبيق الملائمة لأن إتخاذ قرارات غير سليمة سيخلق ويعمق الإحساس لدى العاملين والمتأثرين بالتغيير بمقاومته فالتجارب السيئة التي يمر بها الأفراد من التغييرات الفاشلة سيزيد بينما تؤدي التجارب الناجحة في التغيير إلى تقليل تلك المقاومة مستقبلا فالنجاح يقود إلى المزيد من النجاح.

ويحتاج التغيير الفعال إلى قيادة إدارية فعالة تحدئه وتقوده وتخطط له بطريقة تقوم على الإبداع والتطوير وتمتلك القدرة والمهارة اللازمة لإدارة العمليات بنظرة واعية وديناميكية تستوعب المستجدات في البيئة. وبالطبع

لا يمكن أن تولد هذه الفئة من فراغ بل يتطلب وجودها أن نعيد التفكير في الطريقة التي نعيش بها وأساليب التنشئة ونظم التعليم والتكوين وأشكال منظماتنا وطرق إختيار تلك القيادات الإدارية القائمة على القدرة والكفاءة والجدارة وليس على أسس سياسية أو قبلية أو ولاءات مهما كان نوعها.

ومن هذا المنطق فإن القدرة على إدارة التغيير الفعال يعتمد على قدرتنا على تكوين الكفاءات الإدارية والحفاظ عليها وتشجيعها على الممارسة الفعالة لأساليب القيادة والتغيير.

ويميل البشر إلى التصرف بالطريقة التي تعودوا عليها ويمارسون الأساليب التي مورست عليهم وهذا هو سر التخلف في نظري فبينما يميل الأفراد إلى تكرار الأنماط والطرق والأساليب المتعارف عليها فإن العالم يشهد تحولات كثيرة وما لم نكن قادرين على تطوير أساليب إدارة منظماتنا بأساليب تتناسب مع هذا التغيير وسرعته فإن الأمر سينحصر في إستقبال هذه التغييرات وتفادي العجز في التلاءم معها.

وكفاءة وفعالية القيادات الإدارية والإهتمام بالعنصر البشري والإرتقاء بقدراته وتحفيزه بالطرق الملائمة لتحقيق الولاء والإلتزام هي التي تمكننا من إحداث تغييرات ناجحة مبنية على فهم البيئة المحيطة ومسايرة للتطور بعيدا عن التغييرات العشوائية والتخبط والتغيير لمجرد التغيير.

## مقاومة التغيير

ينبغي أن نشير أولا إلى أن الإختيار السليم لقرارات التغيير والتطبيق السليم شرطان أساسيان لفعاليتها. ورغم ذلك فمن المعتاد أن يواجه أي تغيير بمعوقات بعضها يتعلق بالمقومات المتعلقة بإحداث التغيير وتشمل التحليل وإتخاذ القرار وتقديم التغيير (لن نركز عليها هنا) وبعضها يتعلق بالعنصر

البشري أو الجانب السلوكي أو ردة الفعل التابعة من أولئك الذين سينفذونه أو يتأثرون به.

ويسود اعتقاد خاطئ بأن التغيير شيء إيجابي دائماً ومفيد وأن الذين يحدثونه (خيرون) وأن الذين يقاومونه دائماً (مشاغبون) ينبغي تعقبهم أو إجبارهم على قبول التغيير والإنسجام معه وهذا الاعتقاد يبين مدى قصور النظم الإدارية و(السياسية) أحياناً في التعامل مع التغيير بالإضافة إلى أنه يزيد من مقاومة التغيير بغض النظر عن أهميته ومدى الحاجة له.

ومقاومة التغيير يمكن تصنيفها إلى نوعين يقوم أحدها على التحليل المتعقل للتغيير في إطار فلسفة محددة بينما يبني النوع الثاني على العاطفة والإنفعال والرغبة في الحفاظ على المزايا الشخصية ورغم أنه ينظر بنوع من الإرتياح إلى النوع الأول بينما ينظر بسلبية إلى النوع الثاني القائم على العاطفة إلا أنه ينبغي أن نشير إلى أن هناك مزايا يمكن الوصول إليها إذا حاولنا تفههما منها :

– تمكن محدث التغيير من معرفة الآثار الجانبية السلبية التي تصاحب التغيير تأكيد شرح الأسباب الحقيقية المراد تحقيقها.

– يتعرف محدث التغيير من خلالها على جوانب القصور في خطتها لإحداث التغيير المطلوب.

– قد تحدد مدى إنخفاض الدافعية والروح المعنوية للأفراد.

– تبين مدى القصور والضعف في الإتصال اللازم لإحداث التغيير.

– قد تدفع إلى ضرورة التحسين في العلاقات الإنسانية لتخفيض مقاومة التغيير.

وتوضح المزايا المشار إليها أعلاه مدى الحاجة إلى الإستماع إلى الطرف الآخر والشفافية والحاجة إلى الإتصال الفعال والمشاركة لضمان أدنى درجة من مقاومة التغيير.

وتختلف أسباب مقاومة التغيير من شخص لآخر وهي ليست حكرا على مستوى إداري دون آخر كما أنها قد تأخذ الشكل الفردي أو الجماعي وتتعدد هذه الأسباب وتتفاعل لتشكل مقاومة التغيير والتي تختلف في درجتها ووحدتها من شخص لآخر ومن أسباب مقاومة التغيير ما يلي :

### أسباب شخصية

- 1- الخوف من زيادة متطلبات العمل.
- 2- الخوف من إنخفاض المهارة والفخر الشخصي بتلك المهارة.
- 3- توقع زيادة التخصص وما يصاحبه من ملل وتكرار.
- 4- التخوف من المجهول الذي لا يفهمه الفرد.
- 5- عدم الرغبة في بذل المجهود المطلوب لإعادة التدريب على الأعمال الجديدة.
- 6- النقد الغير مباشر بأن الأداء الحالي غير كاف.
- 7- عدم مشاركة الفرد في قرار التغيير.
- 8- التغيير يحقق مصالح المنظمة دون أن يراعي مصالح الأفراد أو المواطنين.

### أسباب إقتصادية

- 1- الخوف من البطالة خصوصا في حالة التغييرات التكنولوجية

- 2- الخوف من تخفيض الحوافز أو الأجور المدفوعة أو رفع معدلات الأداء.
- 3- الخوف من أداء عمل أكثر بنفس الأجر أو أقل.

### أسباب إجتماعية

- 1- لا يرغب الأفراد في التكيف مع التغيير من جديد.
  - 2- قد يؤدي التغيير إلى كسر وتغيير العلاقات الإجتماعية القائمة.
  - 3- عدم قبول التدخل الخارجي من قبل من يقدمون التغيير.
  - 4- قد يؤدي التغيير إلى قدر أكبر من العزلة الإجتماعية.
  - 5- قد يتطلب التغيير مزيد من العلاقات الإجتماعية فيرفضه من يحبون العمل بشكل إنفرادي.
- وهذه الأسباب رغم تداخلها تشكل أهم الأسباب التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير ويتطلب التغيير الفعال توقع هذه الأسباب وتصميمه بشكل يقلل من شكوك وتخوف الأفراد والتي هي في غالبيتها إجتماعية تتناول مشكلات العلاقات الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب الفنية ورغم ذلك مازال كثير من قادة التغيير يركزون على الجوانب الفنية أكثر من تركيزهم على الجوانب الإجتماعية للتغيير.

### التغيير الفعال

لا شك أن التغييرات الفعالة هي تلك التغييرات المخططة التي تهدف إلى تحقيق غايات تهدف لها المنظمة لكي تتلاءم مع بيئتها، وتتصف البيئة بالتغيير المستمر الذي يتطلب إستحداث الكثير من التطوير في شكل المنظمة وغاياتها ورسالتها وسبل تحقيق أهدافها ومنتجاتها وطبيعة الأداء فيها.

ونقطة البدء في التغيير الفعال هي معرفة البيئة ودراسة الإتجاهات والمؤثرات الخارجية ونقاط الضعف أو القوة والتهديدات التي يراد مجابتهها وتلعب هنا مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أهميتها ومعرفة هذه المفاهيم تمكن القيادة الإدارية من التعرف على الأوضاع الحالية بغية التحرك نحو الأهداف المرغوبة وغياب هذه الرؤية ونقص المهارة الإدراكية والضعف في القيادات الإدارية هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم القدرة على التعرف على هذه العناصر الأساسية لتأسيس تغيير فعال.

ولعل إتخاذ قرارات ينقصها الإدراك والوصول إلي بيانات سليمة والقدرة على التحليل هي التي تقود إلى قرارات ضعيفة تترك لدى المسؤولين عن التنفيذ مخزون من التجارب السيئة لا يمكنهم من تقبل أي تغييرات جديدة أو التحمس لها مستقبلا فالإخفاق في الوصول إلى الأهداف الناتج عن قرارات ضعيفة يفقد الأفراد الثقة فيمن يديرون التغيير.

ومتى توفر للمنظمة القدرة على إتخاذ القرارات السليمة يصبح بإمكانها إدارة التغيير بشكل أفضل في ظل إدراك التغيير كعملية ينبغي تفهمها والتخطيط لها والتعرف على ما يساعد على معالجة قضايا التغيير بالإضافة إلى التنبؤ بطريقة إستجابة الأفراد الآخرين لأحداث التغيير عند حدوثه.

وينبغي أن ندرك أهمية إستيعاب التغييرات التي تحدث حولنا فلا بد للمـنظمة أن تستوعب التحولات وتتكيف مع سرعتها لأن الأفراد بما فيهم قادة التغيير أنفسهم لا يمكن أن يستوعبوا من التغييرات أكثر مما تسمح لهم قدراتهم بإستيعابه وهذا ما أشار إليه إلفن تفلر ALVIN TOFFLER بصدمة المستقبل FUTURE SHOCK وهناك العديد من المؤشرات في بيئتنا يمكن أن نشير إلى آثار صدمة المستقبل على حياة دولنا الإفريقية الواضحة في ظهور حالة عدم إستقامة الأمور وتتمثل في سلوك عدم ممارسة المهام بكفاءة وفعالية.

وهذا يستوجب إدراك أن محاولتنا لإحداث تغيير فعال يتطلب أن نزيد من قدرة الناس على إستيعاب وتفهم التغيير وإستخدامه لصالحهم والنظر إليه على أنه يمكن بعد إستيعابه إدارته والتعامل معه.

بالإضافة إلى ذلك فالتغيير يتطلب المعرفة بالمدخل المختلفة التي يمكن ولوجها لإحداث التغيير مثل المدخل الإنساني الذي يركز على العنصر البشري بإعتباره مفتاح التغيير بالإضافة إلى المدخل السياسي والتخطيط الإستراتيجي والتغيير في الرؤى والقيم والثقافة أي حضارة المنظمة وإختيار المدخل أو المدخل المناسبة هو أحد السبل التي تؤدي إلى تصميم وتنفيذ تغيير فعال وغياب إستخدام هذه المدخل أو التركيز على المدخل القائمة على إستخدام السلطة في حث الأفراد على قبول أو الإستجابة أو تنفيذ تغييرات لا يدركونها أو يفهمونها أو لديهم تجارب إخفاق سابقة فيها سيؤدي إلى مقاومة التغيير.

ويتطلب التغيير الفعال تحديد ما يتوقعه قادة التغيير من مقاومة بتحديد نوع وقوة المقاومة المتوقعة وتصميم وتقديم التغيير بطريقة ملائمة والتعرف على الأساليب التي يمكن إستخدامها كالمشاركة والتعليم وضغوط الجماعة والتدعيم الإداري والمفاوضات والمناورات والإجبار أو الإكراه.

ونلاحظ في المجتمعات التي تقلل من قيمة الفرد أن الإجبار والإكراه هو أكثر الأساليب المستخدمة والتي قد تؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المنظمة وينبغي تفادي اللجوء لإستخدامه متى كان بالإمكان إستخدام غيره من الأساليب السابق ذكرها.

ومتى ما أصبح بالإمكان تقديم التغيير فإن مهمة قادة التغيير تتطلب تقديمه بالصورة الملائمة ومتابعته وتدعيمه بإستخدام الأساليب المناسبة والتخلي بالمتابرة والإلتزام، فكثيرا من التغييرات المصممة بشكل جيد فشلت في تحقيق أثرها نتيجة لغياب المتابرة والإلتزام، فالتغيير في

القيادات الإدارية وعدم الإستقرار الوظيفي كثيرا ما أدى إلى إخفاق كثير من التغييرات المخططة لغياب القيادة الإدارية التي تتابعها وتلتزم بها وتثابر في سبيل الوصول إلى ثمارها.

### تنمية المنظمة

حيث أن التغيير لا يمكن تجنبه لأن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة لا تتسم بالثبات فلا بد من الإهتمام بالتغيير المتعمد الذي يمكن تقديمه وتنفيذه وتدعيمه بطريقة تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

فإذا كنا لا نستطيع تفادي التغيير فلا بد أن تكون منظماتنا قادرة على وضع إستراتيجيات تمكنها من تطوير ذاتها بدرجة تمكنها من أن تكون قادرة على إستيعاب المتغيرات والتعامل معها.

ويقوم مفهوم تنمية المنظمة على خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة من خلال تنمية علاقات طيبة بين الأفراد ووضع أهداف للمنظمة والأفراد العاملين بها بشكل يحقق تحسين أهدافها وأدائها وتنمية الشعور لدى الأفراد بأهمية مواجهة المشاكل والعمل على حلها بالإضافة إلى التجديد المستمر في العمل ومستوى الأداء بالمنظمة وزيادة قدرة العاملين ومهاراتهم وتستخدم عدة أساليب للوصول إلى ذلك منها :

- تكوين فرق العمل.

- إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.

- إعادة تصميم المهام.

- أسلوب شبكة التنمية.

ويعد تطوير المنظمة مدخلا مهما لتسهيل التغيير يشمل هيكل التنظيم والعلاقات التنظيمية وقيم ومعتقدات ومدركات وإتجاهات وسلوكيات

الأفراد أثناء ممارستهم للأدوار التنظيمية والأخذ بهذا الأسلوب يؤدي إلى خلق منظمات قابلة على إستيعاب التغيير والتعامل معه.

إن تحويل منظماتنا إلى منظمات ديناميكية يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع بيئتنا ويساعد على بناء فرق العمل بالمنظمة والتركيز على العنصر البشري فيها والذي يساعد على الإستفادة من جهود الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة والإلتزام بأهدافها وسبل تطويرها.

ويقوم تطوير المنظمات على بناء قوة عمل مشاركة ومتحمسة جنبا إلى جنب مع قيادات التغيير في تصميم وتنفيذ التغييرات بأقل درجات المقاومة ولعل تقبل الأفراد داخل المنظمة لتلك القيادات ومدى تأثيرها فيهم من أفضل السبل التي تساعدهم على تفهم وتبني والإستجابة للتغييرات التي يحدثها القادة.

## الخاتمة

إستعرضنا في هذه الورقة المعوقات الأساسية للتغيير ثم تحدثنا عن أهمية تصميم وتنفيذ ومتابعة تغييرات فعالة مبنية على تحليل للمعوقات التي ينبغي أن يتطور نظام الحصول عليها وتحليلها وتوفر القيادة الإدارية القادرة على ممارسة المهام بكفاءة وفعالية ثم أشرنا إلى أسباب مقاومة التغيير المختلفة وأشرنا إلى أهمية تفهمها من قبل قادة التغيير.

وتناولت الورقة سمات التغيير الفعال من خلال التركيز على القيادة الإدارية وأهمية المهارات الإدراكية والرؤية الإستراتيجية وتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والمداخل التي يمكن ولوجها لإحداث التغيير وسبل التعامل مع معوقات التغيير وأهمية المثابرة والإلتزام في تنفيذ ومتابعة التغييرات التي يتم إحداثها.

وأخيرا أشرنا إلى مفهوم تطوير المنظمة كأسلوب يساعد على التعامل مع البيئة من خلال خلق منظمات ديناميكية تفهم بيئتنا الداخلية وتزيد من فعالية المنظمة بشكل يمكنها من التعامل مع بيئتنا الخارجية المتغيرة.

ومن خلال هذه الورقة يمكن أن نشير إلى التوصيات التالية :

1- أهمية التركيز على التعامل مع المتغيرات البيئية بأكبر درجة من خلال قيادات إدارية كفئة يتم إختيارها على أساس الكفاءة والجدارة وليس على أسس أخرى.

2- الوضوح والشفافية في تعامل المنظمة مع الأفراد والمواطنين وتسهيل تدفق المعلومات من خلال نظم فعالة للإتصال.

3- التركيز على التدريب والتطوير وإكساب القيادات الإدارية المهارات اللازمة لتحسين كفاءتها وحسن إختيار تلك القيادات بناء على أسس الكفاءة والجدارة.

4- إشاعة جو ديمقراطي والمشاركة والإستماع إلى الرأي الآخر هو أفضل الوسائل لتفادي مقاومة التغيير وتوفير تغذية عكسية تمكن المنظمة من تطوير قدرتها على تصميم وتنفيذ تغييرات سليمة.

5- أهمية إدراك طبيعة التغيير وتطوير الأفراد بشكل يمكنهم من إستيعاب الأحداث وتقبل التغيير.

6- ضمان الدعم والمثابرة والإلتزام بقرارات التغيير من خلال الثبات الوظيفي للقيادات المسؤولة عنه.

7- تدعيم إستخدام المداخل المناسبة لإحداث التغيير وتطوير العلاقة بين من يحدثون التغيير ومن ينفذونه أو يتأثرون به لضمان التحمس للتغييرات المحدثة.

8- الأخذ بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية والإيمان بجدوى المنهج العلمي والتحليل في إعداد الإستراتيجيات والسياسات وإتخاذ القرارات. وأخيرا فإن مواجهة التغييرات في البيئة المحيطة لا يمكن أن تتم إلا من خلال منظمات ديناميكية يعاد النظر في بيئتها الداخلية لتصبح قادرة ومستعدة ومتحمسة لتقبل التغيير من خلال التركيز على العنصر البشري ومفاهيم الكرامة الإنسانية وإستخدام نظم الإتصال الفعال والفعالية التنظيمية وأساليب القيادة المساندة.

## المراجع

### 1- كيث ديفيز

السلوك الإنساني في العمل - (مترجم) - دار النهضة - مصر للطبع والنشر - القاهرة 1974.

### 2- د. سعيد يس عامر

الإدارة وسرعة التغيير - مركز وايد سيرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري - القاهرة 1995.

### 3- د. إسماعيل محمد السيد

الإدارة الإستراتيجية - المكتب العربي الحديث 1990.

### 4- ماريون إي هاينز

إدارة الأداء - (مترجم) - منشورات معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية 1998.

5- أحمد سيد مصطفى

المدير في عالم متغير - مكتبة الإنجلو المصرية 1995.

6) PETER F. DRUCKER MANAGING THE FUTURE : THE 1990 S AND BEYOND, TRUMAN TALLEY BOOKS NEW YORK, 1992.

7) DARYL R. CONNER, MANAGING AT THE SPEED OF CHANGE, VILLARD BOOKS NEW YORK, 1993.

8) BENNIS, WARREN G. CHANGING ORGANIZATIONS, MCGRAW-HILL NEW YORK, 1969.