

تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية

د. بوحديد ليلي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

ملخص:

إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء، من هذا الواقع، أصبح بقاء المنظمة وعموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المنظمة إلا التغيير.

بناء عليه، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للتغيير وإدارته، وإظهار تحديات التغيير للمنظمات في بيئة الأعمال العربية، وإبراز آليات إحداثه في هذه المنظمات للتقليل من تأثير التحديات.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، تحديات التغيير، آليات التغيير، بيئة الأعمال العربية.

Abstract :

The rapid development now underway in an environment of business organizations impose change and the shift to earn a bet competitiveness and survival, of this fact, the survival of the organization and its growth is highly dependent on the achieved results beyond those achieved by the competitors, and increasing the effectiveness and integration into the kinetics of the global economy, any search achieve outstanding performance in an era of change, which necessitated the fact that the organization has no choice but to change.

Accordingly, The aims of this study was to identify the theoretical framework of change and change management, and show the challenges of change for organizations in the business environment Arabic, and to highlight the mechanisms of change in the Arab organizations to reduce the impact of challenges.

Key words: Change, change management, internal challenges, external challenges, contemporary challenges, the business environment Arabic.

يعتبر التغيير كلمة لها مدلول عظيم، فلقد أحبها القادة والعلماء والعظماء ولم يتهرب منها إلا من رضوا بالجمود وعدم مواكبة التجديد والتطوير، ولقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم أن الإنسان لا يمكن له أن يبني أي حضارة أو يصنع مستقبلاً ما لم يغير من نفسه أولاً ثم يسير جاداً لتغيير من حوله، وعندها سوف يشعر بالراحة والنجاح ويجني حصاد عمله، والتغيير هو عملية التحول المدروس والمخطط له من حالة راهنة إلى حالة أخرى من حالات التطور والتنمية المتوقعة، وهو ردة الفعل التي تتخذها المنظمات المختلفة لمواجهة التغيير في البيئة المحيطة، والتغيير قد يكون استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال أو في المجتمعات، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المجتمعات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

والتغيير يجد ذاته هو سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضّر، بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير أولاً ومن ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة إستراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل. بناءً عليه، أصبح التغيير مطلباً ملحاً وضرورياً ولا غنى عنه لكل أنواع المنظمات وفي كل المجتمعات، إذ بدونها يمكن أن تندثر المنظمات وتراجع المجتمعات والدول، ولذا تم الاهتمام بالتغيير وإدارته بشكل كبير من قبل منظمات الأعمال، والحكومات والدول المختلفة، كما اهتم الباحثون والمفكرون بهذا الموضوع اهتماماً كبيراً، وكثرت الكتابات والمؤلفات العلمية في الغرب حوله، ولكن في المنطقة العربية لا زالت الكتابات قليلة ومحدودة حول التغيير وما يحتويه من مضامين وعناصر ومفردات، لهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز أهم تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية. **إشكالية الدراسة:** مع مطلع الألفية الثالثة إزدادت التحديات التي تواجه بيئة الأعمال العربية، منها المتراكم من سنوات سابقة مثل ضعف الإدارة وضعف التخطيط وضعف التأهيل والتدريب للأفراد من مختلف المستويات الإدارية، ومنها ما استجد مع تحديات العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية والإقليمية وانفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة، بالإضافة للتحديات التي نشأت نتيجة التطور العلمي والتقني العالمي كثورة المعلومات والاتصالات التي غيرت وجهة الاقتصاد العالمي وبنيت بشكل

كامل، حيث أصبح يسمى اقتصاد المعرفة، وأصبح المطلوب ليس مجارة الآخرين فحسب، بل العمل المستمر والدؤوب بخطى حثيثة للبقاء بمضمار المنافسة أيضاً، ومن خلال تشخيص هذه التحديات لمواجهتها واستيعابها تم التخطيط للعمليات والتطوير.

والتفكير بالتغيير لا يأتي من فراغ، ولكن ينبع نتيجة تغيرات حدثت وستحدث في بيئة منظمات الأعمال، سواء الداخلية أو الخارجية منها، حيث تشكل هذه التغيرات تحديات قوية يجب على المنظمات الصمود أمامها والتغلب عليها أو التكيف معها تجنباً لأي ضرر قد يصيبها.

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أهم تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها منظمات الأعمال العربية، نتيجة التطورات العالمية المتسارعة والمتلاحقة في سبيل وضع واستنباط الحلول المناسبة والممكنة معاً للتغلب عليها والإقلال من آثارها والاستفادة منها، وهذا الجهد مفيد جداً لمنظمات الأعمال العربية للأخذ بالممكن منه وبما يتناسب مع طبيعة كل منظمة، فالأسواق حالياً لا تتاح إلا للأجدر والأكثر فهما للغتها، ومن هنا تبرز جليا أهمية الدراسة من خلال إبراز أهم تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري للتغيير وإدارة التغيير.
- تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال عموماً، والعربية على وجه الخصوص.

- إبراز آليات إحداث التغيير في المنظمات العربية للتقليل من تأثير التحديات.

منهجية الدراسة: سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم التغيير وإدارة التغيير وأهم تحدياته وآليات إحداثه في منظمات الأعمال، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة.

بناء على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار النظري للتغيير وإدارة التغيير

يعد التغيير من المصطلحات الجديدة التي لاقت العديد من الاهتمام من قبل الكثير، حيث يعد التغيير نظرة جديدة لتطوير المنظمات وتنظيمها، وبالتالي، سنتطرق في هذا المحور إلى كل من: مفهوم التغيير وإدارته، مراحل عملية التغيير في المنظمة، أساليب ومراحل إدارته.

1- مفهوم التغيير وإدارته: يقول الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِمُؤْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد11)، وذلك يعني أن التغيير يحتاج من الإنسان أن تكون لديه إرادة لهذا التغيير. وفي ذلك قال رئيس الوزراء البريطاني الأسبق ونستون تشرشل "إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار"¹، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير هو الطريق للتطوير، وأنه عملية مستمرة بحاجة إلى مواكبة وقدرة على التحمل ومواجهة التحديات.

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات، وعليه، وردت عدة تعاريف للتغيير، وهي كالآتي:

يعرف التغيير على أنه: "الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة"². ويعرف أيضا بأنه: "نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"³.

بناء على التعريفين السابقين، يمكن القول أن التغيير هو القدرة على إحداث تحوّل في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واعي ومقصود يتميّز بالاستمرارية.

وتصنف طبيعة التغيير على أساس تأثيرها على الأفراد ومستوياتهم المعرفية والإدراكية، قدراتهم العلمية، أدوارهم وسلوكياتهم، وكذا قيمهم إلى التغيير: المتمركز على الهيكل والذي يؤثر على طرق العمل وأنماط العلاقات بين الأفراد وأدوارهم وسيرورة العلاقات والى التغيير المتمركز على التكنولوجيا الذي يؤثر على المعارف، كما يمكن أن يؤثر على طرق الاتصال، الأدوار والسلطات، وأخيرا على التغيير المتمركز على الأفراد وبدوره يؤثر على الأدوار والسلوكيات والجوانب النفسية، حيث يعتبر التغيير أمر حتمي وحركة تفاعلية وعمل مخطط، يتميز بالاستمرارية والشمولية، حيث تتمثل أهداف التغيير في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وكذا الارتقاء بجودة الخدمة ورضا الأفراد

والمجتمع والتخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد والأساليب داخل المنظمة، والكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.⁴

ويعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدین الأخيرین من القرن العشرين، وتعتبر عملاً مستمراً يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، فقد وردت لها عدة تعاريف، وهي كالآتي:

تعرف إدارة التغيير على أنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمانية) بكفاءة وفعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبات مُمكنة على الأفراد والمنظمات بأقصر وقت وأقلّ جهد وتكلفة".⁵

وتعرف أيضاً على أنها: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، وهي تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها المتمثلة في الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، التفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح والكفاءة".⁶

بناءً على التعريفين السابقين، يمكن القول أن إدارة التغيير تعتبر عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استحابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها، وتعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المنظمة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يشود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.

2- مراحل عملية التغيير في المنظمة: تقوم المنظمة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسيرين - قبل الشروع في إدارة التغيير - هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد ذلك يتم إحداث التغييرات التي سيتم إدخالها على مستوى المنظمة، ومن ثم يتم

تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، لذلك فالتغيير يشمل المراحل التالية:⁷

أ- الاتفاق على ضرورة التغيير: يتم في هذه المرحلة التوصل إلى ما يلي:

- الإحساس بوجود أمر غير مريح في المنظمة؛
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة؛
- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد؛
- تحديد من سيكون المسؤول على التغيير؛
- الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير؛
- تحديد مشاركة الأفراد؛
- تحديد النتائج المتوقعة؛
- وضع جدول زمني للتغيير.

ب- تشخيص المشكلات: يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المنظمة التالية:

- **البيئة الخارجية:** يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها من العوامل.

- **المدخلات:** يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المنظمة، الأفراد، الآلات، وغيرها من العناصر المؤثرة على العمل ومشكلاته.

- **عمليات التحويل:** وتشتمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الأقسام، نظم الإنتاج، التقنيات المستخدمة وإجراءات العمل وكل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات؛

- **المخرجات:** يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تنجم عن مخرجات المنظمة، وكيف تعمل على خلق مشكلات جديدة.

ج- التخطيط للتغيير: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في شكل خطوات تنفيذية من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجدول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب.

د- تنفيذ التغيير: عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المنظمة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات الأفراد المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً لأفراد المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضاً تغيير ثقافة المنظمة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للأفراد داخل المنظمة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المنظمة بشكل يسمح بتحسين أداء الأفراد وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية تجاه التغيير.⁸

هـ- تقييم التغيير: لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:⁹

- معايير داخلية: تتعلق بأساس برنامج التغيير؛
- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية الأفراد قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير؛
- معايير متعلقة برد فعل المشاركين، حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به.

3- أساليب ومراحل إدارة التغيير: توجد أساليب عديدة لإدارة التغيير، لعل أهمها:¹⁰

- الأسلوب الدفاعي: وهو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المنظمة مع خسائر أقل.

- الأسلوب الهجومي: ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها من خلال المبادرة إلى إنجاز إجراءات وقائية استباقية.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الأسلوب الهجومي أفضل من الأسلوب الدفاعي، لأن إتباع المنظمة للأسلوب الهجومي سيضمن لها الإحاطة بكل جوانب التغيير المتوقعة، وبالتالي، النمو والبقاء دوماً في الصدارة، عكس الأسلوب الدفاعي.

أما بالنسبة لمراحل إدارة التغيير، فتمر بثلاث مراحل أساسية يوضحها الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): المراحل الأساسية لإدارة التغيير

المراحل الأساسية لإدارة التغيير	
المرحلة الأولى: إذابة الجليد	- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تخفيض المقاومة للتغيير.
المرحلة الثانية: التغيير	- التغيير في الواجبات وأداء الأفراد. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.
المرحلة الثالثة: إعادة التجميد	- تعزيز النتائج. - تقييم نتائج التغيير. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

ثانياً: تحديات التغيير للمنظمات في بيئة الأعمال العربية

عندما تفكر منظمات الأعمال في إحداث التغيير سواء في هيكلها أو جهازها الإداري والتنظيمي أو في طرق وأساليب العمل لديها، فإن هذا التفكير لا يأتي من فراغ ولكن ينبع من تغييرات حدثت أو نتيجة تحديات برزت في بيئة الأعمال سواء الداخلية أم الخارجية، حيث تشكل هذه التغييرات والأحداث تحديات يتوجب على المنظمة الصمود أمامها والتغلب عليها أو التكيف معها تجنباً لأي ضرر قد يصيب المنظمة جزاء حدوثها تطلعاً لتحقيق تطوراً في بيئة العمل، وبالتالي، فإن التفكير في إحداث التغيير ينتج عن تحديات داخلية وأخرى خارجية ومعاصرة، والتي سيتم توضيحها فيما يأتي:

1- التحديات الداخلية: وهي تحديات تسببت فيها ظروف قد تكون إرادية كأن تسعى المنظمة لتطوير نفسه، أو تكون فرضتها البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهم هذه التحديات ما يأتي:¹¹

- التغيير في أهداف المنظمة: تشكل أهداف المنظمة جزءاً لا يتجزأ من رسالتها، فتغيير الأهداف يستدعي تغيير الرسالة، وتغيير الرسالة ينبثق عنه أهداف جديدة.

- التوسع في استخدام التكنولوجيا: وفي ذلك تغيير للانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي أو الأتوماتيكي عالي التقنية والذي يفرض على المنظمة إجراء تغييرات، سواء في بنيتها التحتية وإجراءات تنفيذ الأعمال وفي الجهاز الإداري والتنفيذي.

- الاندماج مع منظمات أخرى: يشكّل الاندماج مع منظمات أخرى انتقالاً من دائرة ضيقة إلى دائرة أوسع؛ ما يستدعي تغييراً شاملاً يمتد إلى ثقافة المنظمة وسلوكات أفرادها.

- ندرة أو فائض القوى العاملة: ففي حالة الندرة وعند احتياج المنظمة إلى أفراد موهوبين ومؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا المدخلة حديثاً، فإن المنظمة تواجه تحديات كبيرة تشمل طرق الاستقطاب لهذه الكفاءات، وتحدي التنازل عن أفكار إدارية اعتادت عليها وخاصة المتعلقة بتزجيب وحفز الكفاءات للعمل في المنظمة، حيث تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير نظام الرواتب والمكافآت والحوافز الذي اعتادت عليه لفترة طويلة. وبما أن بيئة الأعمال وخصوصاً في هذا العصر، سريعة التغيّر والحركة، فقد يتحوّل الحال ليصبح هناك فائضاً في القوى العاملة المؤهلة، وبنفس الوقت يشكل هذا تحدياً من نوع آخر للمنظمة قد ينتج عنه الاستغناء عن بعض الموظفين ذوي التكلفة المرتفعة وإحلال من هم بحاجة إلى العمل مكانهم.

- تدني الروح المعنوية للأفراد وانخفاض درجة ولائهم للمنظمة: حيث يستدعي ذلك التحرك السريع من قبل إدارة المنظمة للسيطرة على هذا الوضع وإعادة الأمور إلى نصابها وإلا ستفقد سمعتها وربما كيانها كمنظمة.

- ارتفاع معدّل دوران الموظفين: يعود ارتفاع معدّل دوران الموظفين في المنظمة لأسباب متعددة معظمها مرتبط بدرجة الرضا الوظيفي، ومن المعروف أن كل متطلب من متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي يشكّل تحدياً لا بد من مواجهته والتعامل معه، مثل عدم وضوح إجراءات العمل للموظفين، أو عدم تناسب ما يحصل عليه الموظف من رواتب ومكافآت وحوافز مع ما يبذله من جهد، أو تفرّد الإدارة باتخاذ القرارات دون إشراك الموظفين في هذه العملية، بالإضافة إلى عدم اهتمام إدارة المنظمة بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وكل ذلك يستدعي إجراء تغييرات شاملة ومستمرة، لأن ما يرضي الإنسان اليوم لا يرضيه غداً.

- تزايد وتنامي وعي وتوقعات العملاء بالحصول على خدمات أفضل.

- تنوع وتعدد المنتجات والخدمات وكثرة البدائل المتاحة أمام العملاء.

- ارتفاع كلفة الأموال وارتفاع تكاليف العمليات وتدني معدلات النمو والعائد.
- المنافسة ودخول منافسين جدد يعملون على أسس جديدة بإمكانات وقدرات تنافسية عالية تعتمد على الموارد البشرية والمالية واستخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات.
- تقييم الذات في ظل العوامل والمتغيرات المتسارعة وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة.

2- **التحديات الخارجية:** وهي تحديات داعية للتغيير تسببت بها أحداثٌ خارجيةٌ وجهاتٌ خارجيةٌ، تكون في العادة خارجةً عن إرادة المنظمات، ومن أهمها: ¹²

- القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة: تعتمد الحكومات بين حين وآخر إلى إصدار قوانين وتعليمات تفرضها في الغالب مكونات الاقتصاد الكلي، مثل ارتفاع معدل التضخم الذي يستدعي أحياناً تدخُّل الدولة للحدِّ من ارتفاع الأسعار، وارتفاع معدل البطالة والذي قد يدفع الحكومة إلى إصدار قانون ينظم إدخال العمالة الأجنبية إلى البلاد وغيرها من الظروف، حيث تجد المنظمات نفسها مجبرةً على إحداه التغيير في هياكلها التنظيمية أو في إجراءات العمل لديها أو حتى في منتجاتها أو خدماتها، كقرار إصدار قوانين توطين الوظائف في معظم دول الخليج العربي (السعودية، الكويت، وغيرها) والذي فرض على المنظمات إجراء تغييرات قد لا تكون في صالحها من حيث الاستغناء عن العمالة الوافدة رغم ما تملك من خبرات واستبدالها بالعمالة المحلية.

- الاتحادات والنقابات العمالية: في كثير من الدول الديمقراطية يكون لاتحادات ونقابات العمال الدور الأكبر في الضغط على منظمات الأعمال فيما يتعلق بسياسة الرواتب والأجور وظروف العمل، مثل تحديد حدود دنيا للأجر لكل مستوى وظيفي، وتحديد ساعات العمل، وأجور العمل الإضافي وعمل المرأة وغيرها من الأمور ذات العلاقة، ويشكل هذا في حد ذاته أحد التحديات التي تواجه المنظمات.

- التغييرات المتتالية في أسعار المواد: وخصوصاً المواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في إنتاج منتجاتها وخير دليل على ذلك ما حصل بعد القفزات الهائلة في أسعار النفط منذ اندلاع الأزمة المالية العالمية الحالية (منتصف عام 2008) وما تبعها من ارتفاع في أسعار معظم المواد على مستوى العالم، وما أسفر عنه هذا الارتفاع من تبيعات تمثل بعضها بانخفاض حجم مبيعات الشركات وبالتالي، انخفاض

أرباحها، بالإضافة إلى خروج العديد من منظمات الأعمال من السوق، وتحوّل العديد منها للعمل في قطاع غير القطاع الذي اعتادت على العمل فيه لبضع سنين.

- من أهم العوامل التي دعت إلى التغيير ولا زالت، العالمية الاقتصادية وما أسفر عنها من اشتداد حدّة المنافسة ما بين الشركات، واتجاه العديد من الشركات للتوسع خارج أوطانها، ما اضطرها إلى تعديل وتغيير ثقافتها التنظيمية وأساليب عملها وهياكلها التنظيمية، مما أدّى في حالات كثيرة إلى إحداث تغيير شامل في المنظمة ككل.

- الأزمات المالية والكوارث الطبيعية الخارجية: وبما أن العالمية جعلت من العالم قرية صغيرة فإن الأزمات التي تحدث في الخارج تنتقل بسرعة إلى كافة أرجاء العالم لتؤثر على كافة المنظمات سواء كانت شركات كبرى أو مؤسسات قطاع عام أو حتى متاجر فردية، وهذا ما نشهده هذه الأيام. ولو نظرنا إلى الأزمات الكبرى، مثل الأزمة المالية العالمية التي بدأت بالظهور منتصف عام 2008، لوجدنا أنّها وحدها كافية لأن تكون من أكبر التحديات أمام منظمات الأعمال لأن وقوعها أدّى إلى صدور قوانين جديدة في مختلف دول العالم، وأثر في أسعار المواد، وزاد من نسبة البطالة بسبب تسريح العديد من شاغلي الوظائف بسبب أزمات السيولة.

وعليه، يمكن القول أن التغيير تدعو إليه أسباب اجتماعية وسياسية، وأسباب اقتصادية، وأسباب تكنولوجية يقابل كل منها تحديات لا بد للمنظمة من مواجهتها لتحقيق التغيير الناجح، وعموماً تمكنت الكثير من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة من مواجهة تلك العوامل بطريقة تمكنت معها من استيعاب التغيرات التي فرضتها عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية، غير أن الكثير من المنظمات في الدول النامية، وتحديدًا في الدول العربية قد أصابها الخمول وعدم القدرة على التعاطي مع تداعيات تلك العوامل، الأمر الذي زاد من صعوبة أوضاع تلك المنظمات.

3- التحديات المعاصرة: هناك الكثير من التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، سواء في القطاع الخاص، أم في القطاع العام، ويمكن إجمال أهم تلك التحديات بما يأتي:

- **الحكومة الإلكترونية:** يرتبط استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية بالأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين، والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تُعدّ عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية بمثابة الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، والذي يشكل تحديًا ماثلاً أمام القطاع الحكومي، وقد انتشر استعمال مصطلح

الحكومة الإلكترونية في السنوات الماضية الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية.¹³

وتعتبر الحكومة الإلكترونية من التحديات الإدارية المعاصرة المهمة، كونها تقوم على استخدام التكنولوجيا ووسائلها المتعددة وتطبيقاتها المختلفة، وكوننا في عصر المعلومات المعتمد بالأساس على هذه الوسائل التكنولوجية، وحتى تظهر المنظمة في القطاع العام وتستمر وتميز فهي بحاجة إلى التطور، وحتى تتطور وتستمر، فهي بحاجة إلى دعم، وهذا لا يتأتى إلا إذا واكبت هذه التكنولوجيا وسخرتها لتطورها وخدمة مواطنيها ومؤسساتها ودوائرها، كون العلاقات كلها بينها متبادلة، فالأولى بالمنظمات الحكومية أن تحوّل أعمالها إلكترونياً، وهذا ليس بالأمر السهل، فالتحوّل إلى الحكومة الإلكترونية هو بحد ذاته تحدّي إداري، لذا يجب التعرّف على المقصود بالحكومة الإلكترونية، كمصطلح، وأهمية استخدام التكنولوجيا للحكومة، ومراحل التحوّل للحكومة الإلكترونية وغيرها من الموضوعات حتى نتعامل مع هذه القضية.

– **الأعمال الإلكترونية:** تعتبر الأعمال الإلكترونية اليوم من أكثر الموضوعات تداولاً وأكثر القضايا تأثيراً، تماماً كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، وقد كان أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية شركة (IBM) عندما أطلقت الشركة حملتها الأولى القائمة على هذا المصطلح¹⁴، ليميزوا أعمالهم عن مفهوم التجارة الإلكترونية، حيث تعتبر التجارة الإلكترونية جانباً من جوانب الأعمال الإلكترونية.

وتعتبر الأعمال الإلكترونية من التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، حيث أصبح بالإمكان تأسيس وإنشاء أي عمل من خلال استخدام شبكات الحاسوب المتعددة وأنظمة المعلومات المتعددة أيضاً، وتسخير كل خدمات تكنولوجيا المعلومات لخدمة هذا العمل، حيث لا توجد الآن جامعة ولا مستشفى ولا شركة ولا حتى مشروعاً صغيراً، ولا أي فكرة يمكن أن تخاطر ببال أي إنسان إلا ولها موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية العالمية، وهذا بحد ذاته عمل الكتروني، يستخدم لأغراض ربحية وغير ربحية. ولو تصفحنا الإنترنت لوجدنا ملايين المواقع الإلكترونية متعددة المجالات، كلها تمثل أحد أوجه الأعمال الإلكترونية، فالكل يسعى للتميز والتنافس، والتواجد العالمي والاستمرار.

– **الإدارة الإلكترونية:** إن ولادة حقل الإدارة الإلكترونية، والنمو الضخم للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، أشار إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات

إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي الحاجة إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.¹⁵

وخلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي، جرى الحديث عن الوظائف الإلكترونية للإدارة، كالتخطيط الإلكتروني، والإستراتيجية الإلكترونية والتنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية، وغيرها من الموضوعات. وتحدث البعض عن الوظائف الإلكترونية للمنظمة، فهناك العمليات الإلكترونية والمالية الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهنا برز مفهوم الإدارة الإلكترونية، بشكل أكثر وضوحاً، لذا تعتبر الإدارة الإلكترونية من التحديات التي تتعامل معها الإدارة الحديثة، فكما هو معروف، حتى تقوم بوظائف الإدارة فأنت بحاجة إلى التعامل مع الأفراد وجهاً لوجه، ومكان ومكتب وأوراق وغيرها من ماديات، لكن كيف ستدير ذلك إذا أصبحت المعاملات تُنجز إلكترونياً؟ والأعمال تُدار إلكترونياً والتجارة تُمارس إلكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها البعض ومع جمهورها إلكترونياً، والمنظمات تعمل افتراضياً، والتدريب والتعلم أصبح إلكترونياً وفي أي وقت وبدون أي حواجز مكانية ولا تنظيمات وهياكل تنظيمية هرمية وخطوط سلطة رسمية، وبأقصر الطرق وأقل التكاليف، وغيرها من الموضوعات، فكيف تمارس الإدارة؟، وكيف تتعامل مع الأفراد؟ وما الوسائل وما خصائص هذه الإدارة؟¹⁶

- عالمية الأعمال: يُقصد بعالمية الأعمال إكساب الأعمال طابع العالمية وجعل نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها علمياً، والعالمية بهذا المعنى تشير إلى الانتقال من المحلي إلى العالمي، بكل ما يحمله ذلك الانتقال من أوجه وتفسيرات وتأويلات، وفي سبيل هذا الانتقال تحتاج المنظمات أن تغير في الكثير من سياساتها وأهدافها وإجراءات عملها.

وبالتالي، يتضح حجم التحدي الذي يجب على الإداريين التعامل معه في ظل هذا التسارع في وتيرة التغيير، والذي يجب أن يرافقه طول نَفَس لدى المنظمات في التكيف والتوازن الذي تضمن معه بقاءً ونمواً مضطرباً.

- المنظمات الافتراضية: لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا وتبنى عليها، حيث تستخدم المنظمات الحالية التكنولوجيا وأدواتها، القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتوفرها

بكثرة وبسرعة هائلة والتي تقوم على وجود صنّاع للمعرفة يتنافسون بشكل هائل لتحقيق التميز في ممارسة أعمالها وتنفيذ مهامها وحتى تصميم هيكلها التنظيمية.

ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمنظمة الافتراضية التي تتجاوز في نشاطها وعملها كل الحدود المكانية والزمانية، وتعتبر المنظمات الافتراضية وكيفية إدارتها والتعامل معها من القضايا الإدارية المهمة التي ينبغي دراستها، ومعرفتها، ومعرفة كيفية التعامل معها.¹⁷

- التعلّم الإلكتروني: تعيش المنظمات اليوم ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، وعصراً معلوماتياً لا حدود له، حيث إن المعرفة في هذا العالم هي القوة، ما كان له بالغ الأثر على جميع جوانب الحياة، فتأثرت أساليب التدريس والتعليم المعاصرة بتلك الثورة التكنولوجية والمعرفية، حيث أصبح التعليم مطالباً بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات التي تعيق تقدمه، وتحّد من تطوره، وتجعله بعيداً ومتخلفاً عن مواكبة التطورات العلمية والتقنية والمعرفية، وبالتالي تؤثر فيه سلباً ومنها زيادة كمية المعرفة، ومن هنا جاءت الحاجة لاستحداث واستخدام مفهوم التعلّم الإلكتروني الذي يتركز إلى استخدام الحاسوب وتقنياته وبرمجياته من خلال شبكات الاتصالات المختلفة.

ويعتبر مفهوم التعلّم الإلكتروني من التحديات الإدارية المهمة، فكل منظمة أو مؤسسة (شركة، أو منشأة، أو مصنع، أو وزارة...) بحاجة إلى تدريب عاملها الجدد والقدامى بشكل مستمر وغير مستمر، وكل مؤسسة تعليمية، مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة إلى مواكبة التطور واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث إن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من هذه المنظمات.

ثالثاً: آليات إحداث التغيير في المنظمات العربية للتقليل من تأثير التحديات

يمكن التعبير عن آليات إحداث التغيير بأنها مجموعة من المهام الإستراتيجية التي يجب القيام بها من قبل المنظمة التي تتجه نحو التغيير للحد من تأثير التحديات سواء الداخلية أو الخارجية أو المعاصرة، وهناك فرصة مواتية أمام المنظمات العربية للاستفادة من هذه الآليات كي تتمكن من مواجهة تداعيات التأثيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه الآليات:¹⁸

- إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية (SWOT)

ويقوم بهذا التحليل عادة إدارة البحث والتطوير في المنظمة أو يتم الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.

- إعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المنظمة من خلال إحداث التغيير. ومن أجل أن يتم ذلك، فلا بد من إشراك جميع الأفراد في المنظمة لصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها لتصبح رؤية مشتركة يؤمن بها الجميع.

- طالما أن المنظمة وضعت أهدافاً جديدة لا بد من تحقيقها، فلا بد لها من وضع معايير مناسبة لقياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

- على المنظمة وضع وصياغة الخطط النابعة من إستراتيجيتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية.

- التركيز على نظم البحث والتطوير في المنظمة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المنظمة أو ضد مصلحتها.

- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق والتغيير المنشود شريطة أن تراعى فيه الاختصاصات لكل إدارة من إدارات المنظمة وعلاقات الإدارات بعضها ببعض.

- تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حالياً في المنظمة لكي تصبح قادرة على استيعاب التغيير المأمول.

- متابعة الأداء أولاً بأول وتقييم ما تم إنجازه.

ومن أجل تحقيق هذه الآليات يجب على إدارة المنظمة أن تذلل العقبات التي قد تعترض إحداث التغيير، فالتغيير مهما كان نوعه يكون له في العادة من يؤيده ومن يقاومه، ولعل مقاومة التغيير هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات عند التفكير بإحداث التغيير، وليس المقصود بمقاومة التغيير تلك المقاومة الصادرة عن الأفراد بل هناك مصادر متنوعة لهذه المقاومة يمكن إجمالها بما يأتي:¹⁹

- المصدر المنطقي العقلاني: تتبع مقاومة التغيير حسب هذا المصدر من عدم الاقتناع بجدوى التغيير من حيث التكلفة والوقت والمردود، وبالتالي، لا بد من رصد الموازنة الكافية لإحداث التغيير والمحسوبة على أساس تحليل التكلفة والعائد.

- المصدر العاطفي: ينبع هذا المصدر من اتجاهات وشعور من سيطارهم التغيير تجاه القائمين على التغيير، فقد يكون القائمون على التغيير في المنظمة من الأشخاص المكروهين لدى العاملين، أو من المنتفعين من التغيير عندها يصعب إقناع الأفراد بضرورة التغيير.
- المصدر الاجتماعي: تعترض كثير من المجتمعات بتقاليد الماضي حتى لو كانت بائدة، ظناً منها أنها بذلك تحافظ على تقاليد الآباء والأجداد.
- مصدر السلطة: قد يخشى الذين يتواجدون في قمة الهرم الوظيفي فقدان سلطاتهم وقوتهم في حالة إحداث التغيير.

النتائج والتوصيات:

- من خلال دراستنا لموضوع تحديات وآليات إحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- التغيير هو القدرة على إحداث تحوّل في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشريّ واعٍ ومقصودٌ يميّز بالاستمرارية.
- تعتبر إدارة التغيير عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها، وتعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المنظمة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.
- يمر التغيير بمراحل أساسية تتمثل في: الاتفاق على ضرورة التغيير، تشخيص المشكلات، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير.
- من أهم العوامل التي دعت إلى التغيير والتطوير في بيئة الأعمال العربية، ولا زالت، هي العالمية الاقتصادية وما أسفر عنها من اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، واتجاه العديد منها للتوسع خارج أوطانها، ما اضطرها إلى تعديل هيكلها التنظيمي وثقافتها وأساليب عملها والتكنولوجيا المستخدمة، وفي حالات أخرى اضطرت إحداث تغيير شامل في المنظمة ككل.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية من التحديات التي تتعامل معها الإدارة الحديثة، فالأعمال تدار إلكترونياً، والتجارة تُمارس إلكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها ومع جمهورها إلكترونياً، والمنظمات تدار افتراضياً، وكذلك التدريب والتعلم أصبح إلكترونياً وبأي وقت.
- اكتسبت الأعمال طابع العالمية، وأصبح نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً.
- لقد أفرزت العولمة وثورة المعلومات تحديات معاصرة أمام منظمات الأعمال العربية لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل الأفراد وتشابكهم في أماكن كثيرة، ومن ثم تغذية أحدهما الآخر.
- إن ما جرى ويجري حالياً من ثورات أو تحركات احتجاجية قد خلف آثاراً سلبية على الدول العربية وعلى منظمات الأعمال بشكل خاص وعلى مستويات عديدة وعلى مختلف الصعد، سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ونفسياً.
- هناك مصادر متنوعة لمقاومة التغيير غير تلك المقاومة الصادرة عن الأفراد، بل هناك مصادر متنوعة لهذه المقاومة والتي يمكن إجمالها بالمصدر المنطقي العقلاني والمصدر العاطفي والمصدر الاجتماعي ومصدر السلطة.
- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإنه يمكن تقديم مجموعة من **التوصيات** التي من شأنها مساعدة صناع القرار في المنظمات العربية تتمثل فيما يلي:
- على المنظمات العربية إعادة تقييم الذات في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية، استعداداً لمواجهة أية تحديات طارئة أو متوقعة.
- وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط، والتعاون المتبادل بين أعضاء المنظمة، مما يسهم في إثناء الثقافة التنظيمية.
- معرفة مصادر التغيير سواء الخارجية أو الداخلية منها، وتحديد مدى الحاجة إلى التغيير من خلال نتائج تقييم الذات، والتي تحدد من خلالها الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير المطلوب.
- تشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمات، والتي قد تكون تنظيمية أو تكنولوجية أو سلوكية أو غيرها.

- تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغيير وذلك بعد تحديد الأهداف والتحديات التي يمكن أن تقف في وجه التغيير.
- التغلب على مقاومة التغيير، قبل البدء بالتغيير، ويكون ذلك من خلال تعزيز ثقافة المشاركة واستخدام أساليب إدارية حديثة بعيدة عن المركزية والتسلط، ومعززة للانفتاح والديمقراطية.
- وضع استراتيجيات التغيير والعمل بشكل جاد على تنفيذها خلال المدة المعينة، إذ أن كثيراً من المشاكل التي تواجه المنظمات العربية تتمثل بعدم قدرة تلك المنظمات على تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها واعتمادها.
- متابعة تنفيذ التغيير ومعرفة نواحي القوة والضعف، لتعزيز نقاط القوة واستثمارها في علاج مواطن الضعف.

الهوامش والمراجع:

- ¹ جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 13.
- ² محمد ابن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المنظمة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد الأول، جوان، 2007، ص 49.
- ³ الخضير أحمد، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 16.
- ⁴ بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد الحادي عشر، 2014، ص 183.
- ⁵ محمد نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 95.
- ⁶ بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، مرجع سابق، ص 184.
- ⁷ أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 87-89.
- ⁸ Robert Heller, **Gérer le changement, Mangopratique**, Italie, 1999, pp: 42-55.
- ⁹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 90.
- ¹⁰ السكارنة بلال، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 66.
- ¹¹ Robbins, Stephen and coulter, Mary, **Management**, New jersey Prentice Hall, 2005, PP 312 – 313.

¹² Alanezi, Abdullah, **Jobs Localization and its Impact on the Quest for Talent in the Saudi Banking Industry**, BBC doctoral Symposium, 2009.

¹³ الطعامنة محمد، العلوش طارق، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 4.

¹⁴ Burnes, Bernard, **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, 3rd. Ed., England, Pearson Education Ltd, 2000, p 251.

¹⁵ ياسين سعد، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص 43.

¹⁶ نجم، عبود، الإدارة والمعرفة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار الوراق، عمان، 2008، ص 30.

¹⁷ المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 15.

¹⁸ السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 1988، ص 12.

¹⁹ جرادات ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 14.