



Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.1, Issue 11 (2021), 1874-1894

USRIJ Pvt. Ltd.,

دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني

إعداد طالبة الدكتوراه

عائشة مهير عبدالله محيان الكتبي

كلية القيادة و الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

Email: aeshastudy@gmail.com

إبراهيم فهد سليمان

كلية القيادة و الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا

Email: ibrahimfahad@usim.edu.my

2021/هـ1442م

المخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، من أجل استنباط العلاقة بين التغيير وإحداث التميز المؤسسي في المؤسسة الأمنية، والكشف عن كيفية توظيف مناهج التغيير في المؤسسات الأمنية ومدى الاستفادة منها لتحقيق تميزها.

ومن خلال معطيات هذا البحث، استطاعت الباحثة التوصل إلى العديد من النتائج، من أهمها أن التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم، ويتميز التغيير في المنظمات بنوعين أساسيين، هما: النوع الأول، ويتمثل بالتغيير الداخلي الذي يتعلق بما يحدث داخل المنظمة لشعورها بتدني مستوى إنتاجيتها أو عدم قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية. أما النوع الثاني فهو التغيير الخارجي، الذي يتعلق بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وينطلق أساساً من قوى اجتماعية أو بيئية.

من خلال معطيات هذا البحث ونتائجه، قدمت الباحثة بعض التوصيات من أهمها أنه من أجل تطبيق التغيير وتحقيق تميز المؤسسة الأمنية، يجب على القادة الأمنيين إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يُراد منه الوصول بالجميع أفراداً ومؤسسة إلى الأفضل، الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية لمنتسبي المؤسسة الأمنية، فكلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها، كلما كانت عملية النجاح أكبر.

الكلمات المفتاحية: مناهج، التغيير، التميز المؤسسي، مناهج الإقناع.

Abstract

The aim of this research is to identify the role of change approaches in security institutional excellence, and in order to achieve this goal, the deductive approach has been relied upon, in order to devise the relationship between change and bring about institutional excellence in the security institution, and to reveal how change approaches are employed in security institutions and the extent of benefit Including them to achieve their distinction.

Through the data of this research, the researcher was able to reach many results, the most important of which is that change is the set of procedures and steps that the organization undertakes to bring about a development or transformation in the organization's goals, mission, policy, strategies, or any other element of the organization. In organizations there are two basic types, namely: The first type, which is the internal change that relates to what is happening inside the organization because it feels its low level of productivity or its inability to interact with the external environment. As for the second type, it is the external change, which relates to what happens in the external environment of the organization, and stems mainly from social or environmental forces.

Through the data and results of this research, the researcher made some recommendations, the most important of which is that in order to implement change and achieve the distinction of the security establishment, security leaders must notify the concerned workers of the profits and gains that can be achieved for them as a result of the change, given that it is an act intended to reach everyone, individuals and institutions. For the better, which contributes effectively to increasing the material and moral gains of the employees of the security establishment, the more reassured the employees of the administration and its good management, and indeed the more the administration occupies a good position in the hearts of those working with it, the greater the success process will be.

Keywords: Approaches, Change, Institutional Excellence, Approaches to Persuasion.

المقدمة

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألفها من قبل؛ متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير (بعد الله، 2014: 13).

ويعتبر التغيير في المنظمات ضرورة حتمية، ويمثل عملية مستمرة ومتجددة، فهو يتضمن إحداث تحولات في المنظمة أو أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير كاستجابة لمطالبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة (العنزي، 2013: 2).

كما أن التغيير يمثل جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، وهو يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهيكل التنظيمية بالتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (القريوتي، 2010: 78).

ويُعدُّ التنظيم المؤسسي نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، يتكون من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية بين أعضائه من جهة، وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة من جهةٍ أخرى، ولذا فإن حدوث أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية سيحدث تغييراً في التنظيمات الفرعية الأخرى، وفي التنظيم الكلي وتفاعلاته وإنجازاته المتحققة على صعيد المنظمة والأفراد (نشوان، 2002: 46). من هذا المنطلق، ستحاول الباحثة من خلال هذا البحث التعرف على دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، من خلال مناهج التغيير وعوامل نجاحها في المؤسسات الأمنية للتحقيق تميزها المؤسسي.

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذا البحث في أن إدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية؛ لأنها غالباً ما تواجه بالمقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، حيث يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بُذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات مهمة وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع، ويصب في خدمة العمل والمؤسسة الأمنية، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وكتلة من العاملين تدعم التغيير في المؤسسة الأمنية.

ثانياً: تساؤلات البحث:

سيحاول هذا البحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات، ولعل أهمها:

- 1- ما مفهوم إدارة التغيير وما أسباب هذا التغيير؟
- 2- كيف ينشأ التغيير في المؤسسات المختلفة وما مراحلها؟
- 3- كيف يمكن الاستفادة من منهج الإقناع لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية؟
- 4- ما أبعاد منهج المشاركة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية؟
- 5- ما المقصود بمنهج القوة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية؟

ثالثاً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه الحديث، وهو دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، حيث يُعدُّ التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة (عرفة، 2012: 11). ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

- 1- الأهمية النظرية: تتمثل في التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الأمنية.
- 2- الأهمية التطبيقية: تتمثل في الكشف عن مناهج التغيير ومتطلبات نجاحها في المؤسسة الأمنية.

رابعاً: فرضيات البحث:

- 1- الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي بالمؤسسة الأمنية.
- 2- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناهج التغيير وتميز الأداء في المؤسسة الأمنية.

خامساً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في التعرف على دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

- 1- التعرف على مفهوم التغيير وإدارة التغيير.
- 2- الكشف عن نشأة التغيير ومراحلها.
- 3- تحليل منهج الإقناع لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية.
- 4- التعرف على أبعاد منهج المشاركة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه.
- 5- تحليل منهج القوة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه.

سادساً: منهجية البحث:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، سيتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، من أجل استنباط العلاقة بين التغيير وإحداث التميز المؤسسي في المؤسسة الأمنية، والكشف عن كيفية توظيف مناهج التغيير في المؤسسات الأمنية ومدى الاستفادة منها لتحقيق تميزها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (عبد الله، 2014)، بعنوان: إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي، وتعريف إدارة التغيير والمفاهيم المرتبطة به، وبيان محاور التغيير ومجالاته، وعرض النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي، وبيان مهارات إدارة التغيير واستراتيجياته، وكذلك أسس إدارة التغيير ومبادئه الإرشادية، والكشف عن العوامل المعوقة لإدارة التغيير وكيفية التغلب عليها، والقيادة الإبداعية وإدارة التغيير.

وقد بينت الدراسة أن أكثر التحديات والصعوبات التي تواجه قادة المنظمات ومديروها، سواء في القطاع العام أو الخاص هو التخطيط للتغيير، وتنفيذه، والتعامل مع ضغوطه، فالتغيير أصبح الآن هو الشائع والمعتمد؛ سواء في مجال التصنيع أو التجارة أو أعمال البنوك، أو التعليم، أو الصحة، ولقد أدت تلك التغييرات العالمية، بما ترتب عليها وصاحبها من زيادة التنافسية والخصخصة وإعادة الهيكلة، إلى سعي كثير من المنظمات إلى زيادة الوعي التجاري للعاملين فيها، بحيث يصبحوا أكثر اهتماماً وتركيزاً على نوعية وجودة ما يقدمونه من منتجات أو خدمات، حتى تظل المنظمة قادرة على القيام بدورها في وسط هذا المناخ المتغير الدائم التطور.

الدراسة الثانية: دراسة (العنزي، 2013)، بعنوان: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مديراً من أصل (360) مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، ومدير البحث والتطوير).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير. وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.

ثامناً: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على دراسة التغيير وعلاقته بالتميز المؤسسي في المؤسسات الأمنية، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على دراسة التغيير في المؤسسات الخاصة أو المؤسسات بوجه عام.

تاسعاً: هيكل البحث:

المبحث الأول

مفهوم ونشأة التغيير

- المطلب الأول: مفهوم التغيير.

- المطلب الثاني: نشأة التغيير ومراحله.

المبحث الثاني

مناهج التغيير بالمؤسسة الأمنية

- المطلب الأول: منهج الإقناع.

- المطلب الثاني: منهج المشاركة.

- المطلب الثالث: منهج القوة.

خاتمة البحث

- أولاً: نتائج البحث.

- ثانياً: التوصيات.

قائمة المصادر والمراجع

المبحث الأول

مفهوم ونشأة التغيير

يمكننا أن نقيس أي تطور من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، والتجديد وتطور القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، والتطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وبالنهاية التركيز على أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير (عرفة، 2012: 11)، الذي يهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، فإدارة التغيير تعني الاستعداد المُسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المُتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وأقل جهد وتكلفة (يوسف، 2006: 95).

وللتعرف على مفهوم ونشأة التغيير، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، وذلك على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** مفهوم التغيير.

- **المطلب الثاني:** نشأة التغيير ومراحله.

المطلب الأول

مفهوم التغيير

إدارة التغيير هو مصطلح إداري يُقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الإرتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (عرفة، 2012: 15).

ويجد المتابع للتراث البحثي لإدارة التغيير أن هناك مجموعة من المفاهيم المتداخلة معه، فضلاً عن العديد من المفاهيم الأخرى التي تُستخدم في سياق إدارة التغيير وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة (عبد الله، 2014: 23)؛ فالتغيير هو نشاط موجه وهاذف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (حسن، 2009: 292).

أولاً: تعريف التغيير:

التغيير هو "مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم" (عبد الله، 2014: 23). كما يُعرّف التغيير بأنه: "محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية" (علي، 2004: 306).

وهو بمعنى آخر، "تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها ... الخ" (عبد الله، 2014: 23).

ويُعرّف التغيير التنظيمي كذلك بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: إما ملاءمة أوضاع التنظيم أم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها" (اللوزي، 2009: 49).

ويتم ذلك بهدف:

1. ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين التنظيم والظروف البيئية المتغيرة التي يعمل في إطارها (عبد الله، 2014: 23)؛ حيث يُعدُّ التغيير مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (الدهان، 2002: 161).

2. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالي مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (عبد الله، 2014: 24)؛ فالتغيير هو عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يديرها الإنسان، وأن المنظمة التي تشهد مظاهر تغيير مستمر هي منظمة حيوية تتفاعل مع الظروف والعوامل المحيطة بها، وأثر التغيير فيها يُستدل عليه من تبديل أساليب الإنتاج، ومواكبتها للتطور على المستوى التكنولوجي، ومن علاقة المدير بالعاملين، ومن القيم والمفاهيم وفرق العمل وأساليب الرقابة وغيرها (العنزي، 2013: 14).

ثانياً: أنواع التغيير:

يتميز التغيير في المنظمات بنوعين أساسيين، هما: النوع الأول، ويتمثل بالتغيير الداخلي الذي يتعلق بما يحدث داخل المنظمة لشعورها بتدني مستوى إنتاجيتها أو عدم قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البُعد التنافسي مع المنظمات المماثلة الذي سيؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية، ويتمثل بالتحويل إلى أهداف نوعية جديدة، والتغيير لزيادة الإنتاجية. أما النوع الثاني فهو التغيير الخارجي، الذي يتعلق بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وينطلق أساساً من قوى اجتماعية أو بيئية، ثم ينتقل إلى داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه، ويظهر ذلك في المؤثرات الخاصة، كالجهاز المستفيدة من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، والمنظمات المنافسة، والقوانين والتشريعات، والمؤثرات العامة، كتغييرات اجتماعية وثقافية، واختلاف الظروف والمعطيات الاقتصادية، وتغييرات سياسية، وتغييرات في التقنية وأدوات الاتصال (عبد الوهاب، 2010: 121).

كما تُصنف أنواع التغيير على النحو التالي:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

يعتمد هذا التغيير على أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزءٍ أو جانبٍ واحدٍ من المنظمة كالألات أو الأجهزة، فإنه يُعدُّ تغييراً جزئياً، أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغييراً شاملاً، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس التغيير الجزئي (البلبيسي، 2002: 44-45).

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه (حريم، 2006: 342).

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ، ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير (الشماع، حمود، 2007: 370).

المطلب الثاني

نشأة التغيير ومراحله

إن التغيير أمر حتمي وضروري، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتوافق مع طبيعة الأمور والأشياء؛ فالحياة في طبيعتها متجددة ومتطورة، ومن ثم، فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير واستيعاب نتائجه، باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور. وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناءً. وعلى ذلك يتعين على الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تحييه جانباً، بل على العكس من ذلك لا بد لها من توقع التغيير والتخطيط له بالصورة المناسبة التي تحقق الرؤية المنشودة (عبد الله، 2014: 30).

أولاً: نشأة التغيير:

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ، بل هي نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادةً ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته. وهناك مبررات تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير، والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة، وتتمثل هذه المبررات فيما يأتي (العقيلي، 2010: 358-361):

- 1- **تغير أهداف المنظمة:** والتي تضم إما إضافة أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، وهذا ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.
- 2- **تغيير القوانين:** وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة (شيحا، 2008: 71).
- 3- **تغيير الهيكل العام للمنظمة:** وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة، منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام منظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.

- 4- **تغير الأذواق:** لابد من أن تدرس المنظمة أسواقها جيداً عند طرح أي منتج أو خدمة جديدة؛ حتى تضمن أن منتجها يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في الأسواق، وعلى هذا الأساس فإن على المنظمة أن تدخل التغييرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.
- 5- **التطور التكنولوجي:** إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات (عبد الحميد، 2008: 33).
- 6- **انخفاض الروح المعنوية:** تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
- 7- **وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار:** ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطئها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصدر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- 8- **النقص في التجديد والابتكار:** إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير (عبد الباقي، 2005: 23).
- 9- **ضعف الاتصالات:** قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة، والتي ذُكرت سابقاً.
- 10- **الفشل في المجالات الوظيفية:** إن وجود فشل في أي من المجالات الوظيفية الرئيسية يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها، وحتى لا تخسر أسواقها وعملائها (عبد المحسن، 2010: 85).

ثانياً: المراحل التي يمر بها مجتمع التغيير:

يمر مجتمع التغيير بسبع مراحل متتالية و مترابطة، وهي:

المرحلة الأولى: عدم الحراك:

يُصاب أفراد مجتمع التغيير في البداية بصدمة شديدة وعدم التصديق نتيجة المعلومات والمعارف الجديدة المُقدمة لهم عن التغيير، وتتكون صورة أولية مشوهة عن مضمون هذه المعلومات.

المرحلة الثانية: إنكار التأثير:

حيث يتجه أفراد مجتمع التغيير إلى إنكار فاعلية وتأثير التغييرات القادمة عليهم.

المرحلة الثالثة: الاكتئاب:

يُصاب أفراد مجتمع التغيير بالاكتئاب عندما يصبح التغيير واقعاً ملموساً، ويشعرون بالتوتر المستمر وعدم الرضا أو السعادة (عرفة، 2012: 8-9).

المرحلة الرابعة: الموافقة والإذعان:

حيث يقبل الأفراد في هذه المرحلة التغيير، ويوافقون عليه لأنه أصبح حقيقة واقعة، ولا يمكن التراجع عنها.

المرحلة الخامسة: الاختبار:

يبدأ الأفراد هنا في اختبار مجريات عملية التغيير عن طريق الدخول مع المسؤولين عن التغيير في حوارات ومناقشات، أو حتى بالقراءة عن التغيير المطلوب وفلسفاته، وهذا يساعدهم على السير المبدئي مع عمليات التغيير والتوافق معه.

المرحلة السادسة: البحث عن معنى:

عندما يستنفد الأفراد مناقشاتهم وحواراتهم وطرقهم المختلفة في اختبار التغيير، تكون قد تكونت لديهم صورة نهائية وتامة عن التغيير وعن معناه الحقيقي، وبالتالي يتوافقون معه ويصبحون على أتم الاستعداد للمشاركة فيه.

المرحلة السابعة: إضفاء الطابع الذاتي:

وختاماً تتكون لدى الأفراد الثقة في النفس وقدرة الذات على المشاركة الفاعلة والجادة في عمليات التغيير، بحيث يضيف كل فرد في ذاته على عمليات التغيير ليكتسب تقدير الآخرين وتقدير الذات في نفس الوقت (عرفة، 2012: 19).

المبحث الثاني

مناهج التغيير بالمؤسسة الأمنية

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة المناسبة في الطرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب، وتشدد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بُذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله (عرفة، 2012: 47).

إن كل مؤسسة أمنية هي التي تحدد أولويات التغيير الذي تنشده طبقاً لأهدافها الاستراتيجية ورسالاتها التنظيمية المأمولة، وذلك في إطار ظروفها الداخلية وإمكاناتها المادية ورغبتها في التطوير والنمو؛ من أجل استمرارها والمحافظة على مكانتها التنافسية (عبد الله، 2014: 61).

وللتعرف على مناهج التغيير بالمؤسسة الأمنية، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، وذلك على النحو التالي:

- **المطلب الأول: منهج الإقناع.**
- **المطلب الثاني: منهج المشاركة.**
- **المطلب الثالث: منهج القوة.**

المطلب الأول

منهج الإقناع

إن منهج الإقناع يتطلب إبداع وعي التغيير والإقناع بضرورته، وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء علينا تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يُراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد، بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحُسن الظن بالإدارة، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير (عرفة، 2012: 50).

ويجب أن تكون هناك قناعة لدى الجميع بأن التغيير من سنن الحياة، والاستجابة لمتطلباته هو الذي يحقق الاستقرار عن طريق متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث، بل الإسراع بها أحياناً، وليس باعتراضها أو الوقوف أمامها؛ فالإدارة المثلى والتي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية، هي السبيل الذي يجب أن نسلكه حتى تتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المأمولة إلى مرتجاها (عبد الله، 2014: 13).

ويرتبط نجاح عملية التغيير بشكلٍ أساسي ووثيق بمدى اقتناع مدير المنظمة بفوائد ونتائج عملية التغيير، وما يعكسه على العاملين من حوله من بث روح التفاؤل بالمستقبل واستقرار ناتج عن شعورهم بالأطمئنان كون مديرهم مطمئن لهذه العملية، وهناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح منهج الإقناع لإحداث التغيير، وهي:

- 1- **وكلاء التغيير:** من مدراء أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
- 2- **درجة التغيير:** وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
- 3- **الفترة الزمنية لإحداث التغيير:** هناك علاقة مباشرة بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.
- 4- **علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين:** كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.
- 5- **تقييم التغيير:** واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.

المطلب الثاني منهج المشاركة

ليكون التغيير مؤثراً وفعالاً ويؤتى ثماره، فلا بد أن يتم عبر كل المستويات الوظيفية في المؤسسة الأمنية، أي يصبح متضمناً في ثقافة المؤسسة الأمنية ذاتها، ويصير جزءاً لا يتجزأ منها، ولكي ننجح في ذلك، فلا بد أن نجعل الأفراد على درجة عالية من الدافعية للتغيير، وهو ما يحتم علينا أن نعرف: ماذا يمكن أن يحفزهم ويرفع من دافعيتهم؟ (عبد الله، 2014: 123).

ويجب ألا نتجاهل - أبداً - أن التغيير عادةً ما يسبب قلقاً وضغوطاً نفسية شديدة، لمن يتعرض له، وبخاصة في مجال العمل الأمني، ويقل حدوث تلك الضغوط أو تقل حدتها وأثارها السلبية عندما يدرك العاملون أنهم "أصحاب" هذا التغيير. وكذلك من الضروري أن يكونوا على علم بكافة تفاصيله، لأن ذلك يجعل الخوف منه أقل ما يمكن، فالناس عادةً أعداء لما يجهلون (عبد الله، 2014: 123).

ومن طبيعة الأفراد أنهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير، وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، هناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار، فقد تُتخذ قرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة (العميان، 2003: 355).

ومن المهم أن نكون على وعي بأن العاملين في المؤسسة الأمنية هم أكثر الناس قدرة على إمدادنا بالأفكار والمقترحات والمعلومات والأمثلة لتنفيذ التغيير بأحسن صورة ممكنة (فأهل مكة أدرى بشعابها)، فعلى أن نعطيهم الفرصة في ذلك، ونشركهم معنا فيما نستهدفه من تحويل أو تطوير تنظيمي، فإذا نجحنا في ذلك، أمدونا بمعلومات يمكن أن نستفيد منها في تخفيض تكاليف التغيير، وفي الوقت نفسه يتم إجراؤه بأحسن صورة ممكنة (عبد الله، 2014: 126).

وأحسن الحظ، فإن ما يثير دافعية القيادات العليا، والمديرين الكبار، والمديرين في المستويات الأقل، والعمال، أشياء متشابهة، وبالتالي يمكننا الاعتماد على تلك المحفزات لرفع دافعية الجميع، وخلق الرؤية العامة المشتركة تجاه التغيير وتدعيمها. وتلك المحفزات سبعة، ستة منها معنوية، والسابع مادي، وهي (عبد الله، 2014: 123):

أولاً: الشعور بالفخر:

يمثل العنصر البشري مورداً أساسياً في إطار العلاقات التنظيمية، إذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات والإنتاج في المنظمات، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري في إدارتها وتحركاتها (العنزي، 2013: 38).

ومن الضروري جداً أن ينقل المدير إلى العاملين والموظفين شعوره بالفخر تجاه ما يقومون به؛ بحيث يدرك العاملون أن رؤساءهم فخورون بما يفعلون وينجزون. إن أداء الفرد يهبط كثيراً إذا لم يشعر أنه محل التقدير من الآخرين وبخاصة رؤسائهم. وفريق العمل الذي يلقي التقدير عادةً ما يؤدي أفضل أداء ويقدم أفكاراً جديدة في تحسين وتطوير منظماتهم (عبد الله، 2014: 123).

ثانياً: الشعور بالسعادة:

تعتبر بيئة العمل التي تسمح بالسعادة وتشجعها شيئاً إيجابياً ومطلوباً، ولا يجب أن يؤدي العامل أو الموظف عمله وهو مهموم وقلق. وعلى المسؤول أو القائد الأمني أن يهتم بكل منهم كإنسان؛ لأنه إن فعل ذلك، فسوف يهتم كل منهم به أيضاً وبالعمل، والقاعدة الذهبية هنا هي: "عامل الناس كما تحب أن تُعامل"، فتلك أحسن وسيلة لتحسين العلاقات بين الجميع وفي كل المستويات التنظيمية (عبد الله، 2014: 123-124).

والسعادة هنا، تشير إلى الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي، 2006: 116-117).

ثالثاً: المسؤولية:

إن إعطاء الفرد مزيد من المسؤولية، يزيد من إحساسه بمزيد من ثقته بنفسه، وإذا شعر الفرد بأنه محل ثقة، أدى عمله بمزيد من الحرص والفخر. هذا فضلاً عن أن الشعور بالمسؤولية يقلل من العدائية المتبادلة بين الأفراد، وانتشار ثقافة "اللوم والتوبيخ" وتحميل الأخطاء على الآخرين (عبد الله، 2014: 124)؛ ويُعدُّ الشعور بالمسؤولية من أهم مقومات نجاح المؤسسة الأمنية في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها (السلمي، 2006: 243).

رابعاً: الشعور بالنجاح:

رغم أن لكل منا نظرة بخصوص معنى نجاح منظمة ما، فإن هناك مؤشرات عامة لدى الجميع يعتمد عليها في تحديد نجاح المنظمة، مثل حجم المبيعات، والسمعة الحسنة للمنظمة، ونوعية الإنتاج. والوضع المثالي هو الدمج بين النجاح الفردي ونجاح المنظمة، بمعنى أن "خلفية" النجاح من وجهة نظر العامل، يجب أن تكون هي نفسها الخاصة بالمنظمة ككل. فالمدير الناجح هو القادر على جعل العامل يدرك أن نجاحه هو نجاح للمنظمة، والعكس بالعكس، وأن تحقيق النجاح ينطلق من خلفية واحدة (عبد الله، 2014: 124).

خامساً: الاعتراف:

هل يتم تقدير العاملين بالمؤسسة الأمنية، بحيث يشعرون أنهم مقوم أساسي من مقومات نجاح المؤسسة؟ إن أحسن وسيلة هي أن يتعامل المسؤول أو القائد الأمني مع العاملين والموظفين على أنهم شركاء مهمين بالنسبة له؛ فهو يقدم لهم الوظيفة والأجر، وهم يشترطون ذلك بما يبذلونه من مجهود. وإذا نجحنا في خلق تلك الحالة، فإن دافعية منتسبي الشرطة ستكون مرتفعة، وبالتالي ستكون بصدد مؤسسة أمنية مرتفعة الدافعية، وقابلة للتغيير بهدف التطوير (عبد الله، 2014: 124). ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي (عوض، 2001: 27).

سادساً: الشعور بالأمان:

إن أي تغيير يصاحبه عادةً قدر من الشعور بالخوف. وربما يكون هذا الخوف من التغيير في حد ذاته، أو مما يمكن أن يترتب عليه من آثار كاحتمال فقدان المسؤولية مثلاً. وأحسن وسيلة لتقليل الخوف وزيادة الشعور بالأمن أثناء التغيير، هو التواصل المفتوح والصريح والأمين. ومن ثم، يجب أن يدرك العامل جيداً أن وضعه بعد التغيير لن يكون أقل أمناً مما هو عليه قبل التغيير، أو على الأقل يدرك أن فترة "عدم الإحساس بالراحة"، الناتجة عن التغيير، ستكون قصيرة وعابرة، وسيتم التغلب عليها، ويعيش بعدها من جديد حالة الأمان التي يأملها (عبد الله، 2014: 124-125).

سابعاً: المال:

إن المال محفز قوي؛ فالعامل الذي يحصل على أجر قليل يشعر بالتقدير المنخفض، وبالتالي لا يستجيب بالشكل الملائم للتغيير، خاصةً إذا كان هذا التغيير لا يعني بالنسبة له إلا بذل مزيد من الجهد لا يقابله زيادة في الدخل المادي، أو حتى التقدير المعنوي (عبد الله، 2014: 125). تلك هي المحفزات التي تجعل العاملين مع إدارة المؤسسة الأمنية وكأنهم كيان واحد، وترفع الدافعية، وتخلق الرؤية المشتركة، وتجعل الجميع موافق ومتقبل، ومستعد للتغيير، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تميز المؤسسة الأمنية.

المطلب الثالث

منهج القوة

وفقاً لهذا المنهج، يتم استخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذا المنهج قد يكون فعالاً في بعض الحالات الطارئة لكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير (العميان، 2003: 355).

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب (العقيلي، 2010: 366).

مقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، وانعدام الدافعية للعمل، وزيادة الغياب، وزيادة الأخطاء في العمل (القواسمة، 2005: 39).

ولنجاح منهج القوة لإحداث التغيير، يجب توافر مجموعة من العوامل التي لا بد من أن تقوم المؤسسة الأمنية بتوفيرها لنجاح عملية التغيير، وهي:

- 1- توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير.
 - 2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
 - 3- أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر إذا كانوا من داخل المؤسسة الأمنية أو من خارجها (رمضان، 2005: 238).
 - 4- إشراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط لإنجاح البرنامج التغييرية ككل.
 - 5- توضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير.
 - 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.
 - 7- الإطلاع على مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
 - 8- تحديد عوامل مقاومة التغيير ومراكزه بدقة.
 - 9- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة للتغيير (العنزي، 2013: 28).
- كل هذه المتطلبات ستؤدي حتماً إلى تمييز المؤسسة الأمنية عن طريق إحداث التغيير الإيجابي والمخطط له بشكل علمي صحيح.

الخاتمة

إن السبيل الأساسي لتمييز أي مؤسسة أمنية يكمن في حُسن تفاعلها مع بيئتها الخارجية، بحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة البيئة التي تعمل بها وأثار متغيراتها الأساسية، فالتغيير أمر حتمي وضروري، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتوافق مع طبيعة الأمور والأشياء؛ فالحياة في طبيعتها متجددة ومتطورة، ومن ثم، فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير واستيعاب نتائجه، باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور. ومن خلال هذا البحث استطاعت الباحثة التوصل إلى عدد من النتائج، وتقديم عدد من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال معطيات هذا البحث، استطاعت الباحثة التوصل إلى العديد من النتائج، والتي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- 1- التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.
- 2- يتميز التغيير في المنظمات بنوعين أساسيين، هما: النوع الأول، ويتمثل بالتغيير الداخلي الذي يتعلق بما يحدث داخل المنظمة لشعورها بتدني مستوى إنتاجيتها أو عدم قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية. أما النوع الثاني فهو التغيير الخارجي، الذي يتعلق بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وينطلق أساساً من قوى اجتماعية أو بيئية.
- 3- تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب، وتشدد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير.
- 4- إن منهج الإقناع يتطلب إبداع وعي التغيير والاقتناع بضرورته، وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء علينا تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يُراد عمله وأهدافه ودواعيه.
- 5- إن ما يثير دافعية القيادات العليا، والمديرين الكبار، والمديرين في المستويات الأقل، والعمال، أشياء متشابهة، وبالتالي يمكننا الاعتماد على تلك المحفزات لرفع دافعية الجميع، وخلق الرؤية العامة المشتركة تجاه التغيير وتدعيمها.

- 6- إن إعطاء الفرد مزيد من المسؤولية، يزيد من إحساسه بمزيد من ثقته بنفسه، وإذا شعر الفرد بأنه محل ثقة، أدى عمله بمزيد من الحرص والفخر. هذا فضلاً عن أن الشعور بالمسؤولية يقلل من العدائية المتبادلة بين الأفراد، وانتشار ثقافة "اللوم والتوبيخ" وتحميل الأخطاء على الآخرين.
- 7- وفقاً لمنهج القوة، يتم استخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذا المنهج قد يكون فعالاً في بعض الحالات الطارئة لكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

ثانياً: التوصيات:

من خلال معطيات هذا البحث ونتائجه، توصي الباحثة بما يلي:

1. من أجل تطبيق التغيير وتحقيق تميز المؤسسة الأمنية، يجب على القادة الأمنيين إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يُراد منه الوصول بالجميع أفراداً ومؤسسة إلى الأفضل، الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية لمُنْتَسَبِي المؤسسة الأمنية، فكلما اطمأن العاملون للإدارة وحُسن تدبيرها، بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها، كلما كانت عملية النجاح أكبر.
2. توصي الباحثة بإنشاء إدارة جديدة في وزارة الداخلية يُطلق عليها "إدارة التغيير"، تقوم هذه الإدارة بالعمل على تطوير الوزارة بشكلٍ مستمر، وتضع الأسس العلمية والمناهج العملية لإحداث التغيير المخطط في الوزارة.

قائمة المصادر والمراجع

- (1) البليبيسي، حلمي محمد بشير (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- (2) حريم، حسن محمود (2006). تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (3) حسن، محمد حربي (2009). عالم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
- (4) الدهان، أميمة (2002). نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان.
- (5) رمضان، ريم (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي "دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق.
- (6) السلمي، علي (2006). السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- (7) الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان.
- (8) شيحا، إبراهيم عبد العزيز (2008). الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
- (9) عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- (10) عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد (2008). نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات، مجلة الإداري، العدد 1، مسقط.
- (11) عبد الله، معتز سيد (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية"، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- (12) عبد المحسن، توفيق محمد (2010). تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (13) عبد الوهاب، علي (2010). بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- (14) العديلي، ناصر محمد (2006). دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، إدارة البحوث، معهد الغدرة العامة، الرياض.
- (15) عرفة، سيد سالم (2012). إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (16) العطييات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (17) العقيلي، عمر وصفي (2010). إدارة الموارد البشرية بُعد استراتيجي، دار واءل للنشر والتوزيع، عمان.

- (18) العقيلي، عمر وصفي (2010). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- (19) علي، محمد عبد الرشيد (2004). إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء.
- (20) العميان، محمود سليمان (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (21) العنزي، يوسف صالح الحمد (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- (22) عوض، عباس محمود (2001). حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة.
- (23) القريوتي، محمد قاسم (2010). السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثامنة، مكتبة دار الشروق، عمان.
- (24) القواسمة، فريد محمد (2005). عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان.
- (25) اللوزي، موسى (2009). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة العاشرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (26) نشوان، يعقوب (2002). الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.