

The role of change approaches in security institutional excellence

Dr. Sultan Abdulrahman Saif Al-Asm Al-Suwaidi

Postgraduate studies | Sharjah Academy of Police Sciences | U.A.E

Received:

29/07/2023

Revised:

13/08/2023

Accepted:

13/09/2023

Published:

30/11/2023

* Corresponding author:

Sultan.alasam@gmail.com

Citation: Al-Suwaidi, S. A. (2023). The role of change approaches in security institutional excellence. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(11), 1 – 12.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D290123>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The aim of this research is to identify the role of change approaches in security institutional excellence, identify the concept of change and change management, reveal the origin of change and its stages, analyze the persuasion approach to bring about change in the Security Institution, identify the dimensions of the participation approach to bring about change in the Security Institution and the requirements for its success, and finally analyze the: There is a statistically significant relationship between change approaches and performance excellence in the Security Institution, and the importance of the research was that change is the inevitable element in all forms and stages of administrative activity, and the process of its success is closely related to keeping abreast of the events and developments that occur about it, and subject to the effects of several internal and external factors analysis of the concept of the force approach to bring about change in the organization In order to answer the problem of the study, which was represented in whether it is possible to convince the parties that change is progress for the better, and that change from this perspective will ultimately benefit everyone, and pour into the service of work and the Security Institution The research came to a set of conclusions that there is a direct relationship between organizational change and institutional excellence in the security institution, as well as according to the force approach, all methods are used to bring about change, change is imposed on the parties concerned by force, and all forms of resistance are overcome using penalties and sanctions for anyone who violates or resists, and this approach may be effective in some emergency cases, but The researcher presented some proposals in order to implement the change and achieve the excellence of the Security Institution. security leaders should notify the concerned employees of the profits and gains that can be achieved for them as a result of the change, considering that it is an action intended to reach all individuals and the institution for the better, which contributes effectively to increasing the material and moral gains of the Security Institution's employees. the more the employees assure the management and its good management, and even the more the management

Keywords: approaches to change, organizational excellence, approaches to power, persuasion, participation.

دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني

الدكتور / سلطان عبد الرحمن سيف العسم السويدي

قسم الدراسات العليا | أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية | الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، التعرف على مفهوم التغيير وإدارة التغيير، الكشف عن نشأة التغيير ومراحله، تحليل منهج الإقناع لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية، التعرف على أبعاد منهج المشاركة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه، وأخيراً تحليل منهج القوة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه. كما قدم الباحث فرضيتين لدعم نتائج البحث الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي بالمؤسسة الأمنية، والفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناهج التغيير وتميز الأداء في المؤسسة الأمنية، وتمثلت أهمية البحث في أن التغيير هو 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، واستخدم الباحث 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، كذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي لشرح وتحليل مفهوم منهج القوة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة والتي تمثلت في هل يمكن إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع للجميع، ويصب في خدمة العمل والمؤسسة الأمنية؟، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي بالمؤسسة الأمنية، كذلك 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، وقدم الباحث بعض المقترحات 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 يساهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية لمنتمي المؤسسة الأمنية، فكلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تديرها.

الكلمات المفتاحية: مناهج التغيير، التميز المؤسسي، منهج القوة، الإقناع، المشاركة.

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقه من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة بشكل عام، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية ، لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع ان تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، فالنجاح لم ولن يكون حليفه لأولئك الذين يعيشون الماضي ومتغيراته وعقباته، وإنما حليف أولئك القادرين على فهم وقراءة سليمة متأنية، والتطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الاستراتيجية المتكاملة والشاملة.

فأبرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة ومعقدة بالاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق العالمية، فضلا عن التطورات التكنولوجية وظهور التكتلات الاقتصادية وما صاحبه من تغير في سلوك الافراد في ظل محيط متنافس يحتم على الجميع مواكبتها من أجل البقاء والتفوق الدائم.

هذه التغيرات التي حدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، وهو ما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، واتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتضمن النجاح بالدرجة الأولى. ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها تبني التغيير والتحسين المستمر لتحقيق الجودة الشاملة الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي ، وأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المنظمات وتحديث إدارتها وهياكلها لتتماشى والتطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والدولي خاصة وأن العصر الحالي أصبح يعرف بعصر الجودة، والبقاء يكون للأجود.

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 والهياكل التنظيمية بالتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

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. من هذا المنطلق، سيجاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف على دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأمني، من خلال مناهج التغيير وعوامل نجاحها في المؤسسات الأمنية للتحقيق لتمييزها المؤسسي.

أولاً: مشكلة البحث:

تمثل 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. لذلك سعي الباحث إلى تشخيص وقياس مدى تأثير التغيير على التميز المؤسسي الأمني وما هي أسبابه وأهدافه، وكيف يمكن الاستفادة من ذلك التغيير في المؤسسات 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، 2012م، ص 11). ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

- الأهمية النظرية: تتمثل في التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الأمنية.
- 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 ومراحله.
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.

كذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي لشرح وتحليل منهج القوة لإحداث التغيير في المؤسسة الأمنية ومتطلبات نجاحه والكشف عن ماهية التغيير وكذلك مراحله.

- مصادر جمع البيانات والمعلومات

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والإحصائيات الرسمية والبيانات ذات الصلة والتي تتضمنها الشبكة العنكبوتية.

المصادر الأولية: تتمثل في الأشخاص الذين تتوفر لديهم البيانات والمعلومات ذات الصلة من خلال ممارساتهم وخبراتهم الطويلة في المجال الأمني.

- أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث أداة المقابلات الشخصية لهذا الغرض.

- مجتمع البحث

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في المؤسسات الأمنية على مستوى إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

- طرق التحليل الإحصائي

استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل النتائج التي تحصل عليها من خلال المقابلات شبه المنظمة.

سابعاً: نطاق الدراسة

- النطاق المكاني: دولة الإمارات العربية المتحدة - إمارة الشارقة.
- النطاق الزمني: عام 2022م.

ثامناً: الدراسات السابقة:

1. دراسة أ. د. معتز سيد عبد الله، 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.

2. دراسة يوسف صالح الحمد العنزي، 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 التغيرات الخارجية والداخلية.

3. دراسة حمدوني، رشيد، ضيف، سعيدة، وسعيد، عيماد داتو. (2021). التغيير التنظيمي وتنمية المعارف: دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة مدى توافر مجالات التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في نجاح إدارة المعرفة، وذلك بتوزيع استبيان على عينة من موظفي المركز الجامعي مغنية مكونة من 66 موظف بالاعتماد على برنامج SPSS، حسب النتائج الإحصائية المتحصل عليها هناك أثر موجب للتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على نجاح عمليات إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مجالات التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

4. دراسة بن عيسى، ليلي، قريشي، محمد الطاهر، ولعرافي، راضية مغزي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات وتحديد مضامينها الأساسية، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي بالموظفين إلى مقاومة التغيير، هذا بالإضافة إلى تحديد مختلف الأساليب الكفيلة بمعالجة هذه المقاومة. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة وهذا سعياً منها للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن في مختلف المجالات. وهذه العملية تتحكم فيها عدة قوى داخلية وخارجية، أبرزها تدهور الروح المعنوية للموظفين، تغيير القوانين واللوائح، تغيير الأساليب الإدارية التطور التكنولوجي الكبير، والحاجة إلى التطوير والإبداع والابتكار... إلخ. وبالتالي إذا أرادت المؤسسة أن تجني ثمار التغيير بشكل فعال عليها أن تحسن عملية إدارته، حيث أن عملية إدارة التغيير أصبحت من أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الحديثة، وهذا الأمر يمكن المؤسسة من مسابرة تقلبات وتحولات المحيط وإحداث التطوير التنظيمي المطلوب.

5. دراسة نسيم، أحمد الصيد، وعبد النوري، زينب. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمبيغ الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة.

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي في علاقته بالرضا الوظيفي على مستوى مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بسكيكدة، حيث استعدت الدراسة استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى اعتماد الاستبيان في جمع البيانات، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي بالمركب.

6. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، نجيب، نادر سمير شاكر، و رفعت، هاني أحمد. (2020). دور القوة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية.

هدف هذا البحث إلى معرفة دور القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام القائمة موجهة للعاملين وبلغ حجم مجتمع البحث (28016 مفردة) وبلغت عينة البحث (378) مفردة، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث. وتوصل هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد علاقة قوية

ذات معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية من وجهة نظر العاملين، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القوة التنظيمية وهي (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب) ومن ثم المساهمة في التغيير والتطوير التنظيمي للمنشآت الفندقية من خلال الأبعاد التالية (تغيير الأفراد، تغيير التكنولوجيا، تغيير الثقافة التنظيمية)، العمل وبصفة دائمة على الاستمرار في التغيير والتطوير مما يساعد ذلك على جذب العملاء، واستخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في عملية التسويق الفندقي لكسب أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

7. دراسة (Mustafa, Naim & Nakov, Leonid & Islami, Xhavit. (2019). The Impact of Organizational Changes on Increasing SMEs Competitiveness

تناقش هذه الورقة جوانب فهم الإطار العام لتنفيذ التغييرات التنظيمية بفعالية وكفاءة ، فضلا عن تأثيرها على التحفيز والتوظيف والمسؤولية والقدرات التنافسية ، وتقرن الوحدات القابلة للقياس لتنمية القدرات من أجل التغييرات التنظيمية. إلى جانب ذلك ، يركز على الأبعاد الإبداعية وإدارة التغيير ، والمعرفة التنظيمية الجديدة ، وأنظمة المكافآت ، والسلوك الإداري ، والثقافة التنظيمية نتيجة للتغيرات التنظيمية. أيضا ، تجادل هذه الدراسة بقيمة الثقافة التنظيمية التي يجب مشاركتها بين موظفي المنظمة من أجل المساعدة في أداء واجباتهم كوحدة مهمة لنجاح التغيير التنظيمي. للحصول على نتائج هذه الدراسة يتم معالجة البيانات من 200 الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل نشاطها في جمهورية كوسوفو. تمت معالجة هذه البيانات بشكل رئيسي باستخدام برنامج أي بي إم إس إس إس إس إس. وتشير النتائج إلى أن الإدارة السليمة للتغيير التنظيمي قد تساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على أن تكون أكثر نجاحا فيما يتعلق بالمنافسة. وأن التحدي الأكبر الذي يواجهه المدراء الناجحون هو قيادة الأنظمة التنظيمية باستمرار نحو أعلى مراحل التطوير التنظيمي. وعلاوة على ذلك ، أظهرت النتائج أن التغيرات في عوامل مثل: الأبعاد التنظيمية والخصائص التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والثقافة التنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ، فضلا عن أن التغييرات في الثقافة التنظيمية قد تزيد من القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في السوق التنافسية.

8. دراسة (Tahajuddin, Sulaiman. (2020). The Employees' Organizational Commitment Impact on Organizational Change - The Introduction of New Work Strategy

حاولت هذه الورقة تسليط الضوء على تأثير التزام الموظفين التنظيمي بالتغيير التنظيمي الناجم عن إدخال بيئة عمل واستراتيجية جديدة. تم استخدام طريقة كمية وتم جمع البيانات من خلال استبيانات شملت موظفين من مختلف الرتب في الشرطة الملكية الماليزية في فرع لايبوان ، صباح ، ماليزيا. من خلال التحليل الكمي باستخدام سبب ، تكشف النتائج أن هناك علاقة كبيرة قوية بين الالتزام التنظيمي للموظفين للتغيير التنظيمي. إدراكا للقيود الواردة في هذه الدراسة ، يوصى بإجراء بحث مستقبلي للنظر في العوامل المؤثرة الأخرى التي تؤثر على التغيير التنظيمي مثل استقلالية العمل وأسلوب القيادة وما إلى ذلك. في الوقت نفسه ، فإن النظر من طريقة بحث مختلفة مثل النهج النوعي سيثري أيضا فهم هذه الظاهرة الاجتماعية.

تاسعاً: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز 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.

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، 2012م، ص 11). الذي يهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، فإدارة التغيير تعني الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وأقل جهد وتكلفة (النمران، 2006م، ص 95).

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

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، 2012م، ص15).

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، 2014م، ص23). فالتغيير هو نشاط موجه وهاذوف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (حسن، 2009م، ص292).

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، 2014م، ص23). 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، 2004م، ص306).

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، 2014م، ص23).

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، 2009م، ص49).

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، 2014م، ص23). 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، 2002م، ص161).
2. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات الأخرى، وتوفر له بالتالي مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (عبد الله، 2014م، ص24)؛ 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. (العززي، 2013م، ص14).

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، كالجهات 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، 2010م، ص121).

كما تُصنّف 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. (البليسي، 2002م، ص44-45).
- 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 ، 2006م، ص342).
- 3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:
وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ، ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير. (الشماع، 2007م، ص370).

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 تنحيه جانباً، بل على العكس من ذلك لا بد لها من توقع التغيير والتخطيط له بالصورة المناسبة التي تحقق الرؤية المنشودة. (عبد الله، 2014م، ص30).

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، 2010م، ص366).

- 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 تغيّر في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة. (شيحا، 2008م، ص71).
- 3- تغيير الهيكل العام للمنظمة: وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة، منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام منظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشاراً أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.
- 4- تغير الأذواق: لا بد 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، 2008م، ص33).
- 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، 2005م، ص23).
- 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، 2010م، ص 85).

ثانياً: المراحل التي يمر بها مجتمع التغيير:

يمر مجتمع التغيير بسبع مراحل متتالية ومتراصة، وهي:

• المرحلة الأولى: عدم الحراك:

يُصاب أفراد مجتمع التغيير في البداية بصدمة شديدة وعدم التصديق نتيجة المعلومات والمعارف الجديدة المقدمة 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، 2012م، ص 18).

• 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 مجربات عملية التغيير عن طريق الدخول مع المسؤولين عن التغيير في حوارات ومناقشات، أو حتى بالقراءة عن التغيير المطلوب وفلسفته، وهذا يساعدهم على السير المبدئي مع عمليات التغيير والتوافق معه.

• المرحلة السادسة: البحث عن معنى:

عندما يستنفذ 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 يضيء كل فرد في ذاته على عمليات التغيير ليكتسب تقدير الآخرين وتقدير الذات في نفس الوقت. (عرفة، 2012م، ص 19).

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، وتشتد 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، 2012م، ص 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، 2014م، ص 61).

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

منهج الإقناع

إن منهج الإقناع يتطلب إيجاد وعي التغيير والافتناع 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، 2012م، ص 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 مرتجأها. (عبد الله، 2014م، ص 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: وتناسب 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: كثافتهم 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.

منهج المشاركة

ليكون التغيير مؤثراً وفعالاً ويؤتي 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، 2014م، ص 123).

ويجب ألا نتجاهل - أبداً - أن التغيير عادةً ما يسبب قلقاً وضغوطاً نفسية شديدة، لمن يتعرض له، وبخاصةً في مجال العمل الأمني، ويقل حدوث تلك الضغوط أو تقل حدتها وآثارها السلبية عندما يدرك العاملون أنهم "أصحاب" هذا التغيير. وكذلك من الضروري أن يكونوا على علمٍ بكافة تفاصيله، لأن ذلك يجعل الخوف منه أقل ما يمكن، فالتناسل عادةً أعداء لما يجهلون.

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، 2003م، ص 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، 2014م، ص 126).

وَأحسن 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، 2014م، ص 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. (العازي، 2013م، ص 17).

ومن الضروري جداً أن ينقل المدير إلى العاملين والموظفين شعوره بالفخر تجاه ما يقومون به؛ بحيث يدرك العاملون أن رؤسائهم فخورون بما يفعلون وينجزون. إن أداء الفرد يهبط كثيراً إذا لم يشعر أنه محل التقدير من الآخرين وبخاصةً رؤسائهم. وفريق العمل الذي يلقي التقدير عادةً ما يؤدي أفضل أداء ويقدم أفكاراً جديدة في تحسين وتطوير منظمته. (عبد الله، 2014م، ص 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 وبالعامل، والقاعدة الذهبية هنا هي: "عامل الناس كما تحب أن تُعامل"، فتلك أحسن وسيلة لتحسين العلاقات بين الجميع وفي كل المستويات التنظيمية. (عبد الله، 2014م، ص 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، 2006م، ص 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، 2014م، ص 124). ويُعدُّ الشعور بالمسؤولية من أهم مقومات نجاح المؤسسة الأمنية في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها. (السلي، 2006م، ص 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. فالمدبر الناجح هو القادر على جعل العامل يدرك أن نجاحه هو نجاح للمنظمة، والعكس بالعكس، وأن تحقيق النجاح ينطلق من خلفية واحدة. (عبد الله، 2014م، ص 124).

خامساً: الاعتراف:

هل يتم تقدير العاملين بالمؤسسة الأمنية، بحيث يشعرون أنهم مقوم أساسية 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، 2014م، ص 125). 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، 2001م، ص 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 والأمن. 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، 2014م، ص 124).

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 مزيدٍ من الجهد لا يقابله زيادة في الدخل المادي، أو حتى التقدير المعنوي. (عبد الله، 2014م، ص 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.

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، 2003م، ص355).

قد يلقى الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يساهم 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. (العقبلي، 2010م، ص366).

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 فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للأخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، وانعدام الدافعية للعمل، وزيادة الغياب، وزيادة الأخطاء في العمل. (القواسمة، 2005م، ص39).

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، 2005م، ص238).
- 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. (العزي، 2013م، ص28).

كل هذه المتطلبات ستؤدي حتماً إلى تميز المؤسسة الأمنية عن طريق إحداث التغيير الإيجابي والمخطط له بشكل علمي صحيح. وأخيراً إن السبيل الأساسي لتميز 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 استطاع الباحث التوصل إلى عدد من النتائج، وتقديم عدد من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- 1- من خلال معطيات هذا البحث، استطاع الباحث التوصل إلى العديد من النتائج، والتي يمكن بلورتها في النقاط التالية:
- 1- المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات العربية (الشارقة) تتبنى وتدعم عملية التغيير التنظيمي.
- 2- عدم معرفة العاملين بالمؤسسات الأمنية بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه، أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلى مقاومته.
- 3- إشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح التغيير والتحسين في عملية القرار الأمني.
- 4- وأكدت الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية بين نجاح التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي وبالتالي تحسين الأداء الأمني.

ثانياً: التوصيات:

- 1- من خلال معطيات هذا البحث ونتائجه، يوصي الباحث بما يلي:
- 1- إعطاء العاملين في المؤسسات الأمنية مساحة كافية للمشاركة في عملية التغيير التنظيمي لتحقيق التميز المؤسسي.

- 2- السعي لإيجاد حلول جذرية للحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر ثقافة التغيير التنظيمي تدريجياً بالمؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة .
- 3- علي الإدارة العليا بالمؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة نشر ثقافة التغيير التنظيمي .
- 4- وضع الهياكل التنظيمية وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بالمؤسسات الأمنية.

قائمة المصادر والمراجع

- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2008م.
- أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، 2002م.
- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010م.
- حسن محمود حريم: تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- حلي محمد بشير البليسي: الأساليب القيادية وإدارة التغيير "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2002م.
- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007م.
- ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي "دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، 2005م.
- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012م.
- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005م.
- عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة، 2001م.
- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 2006م.
- علي عبد الوهاب: بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2010م.
- عمرو وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- عمرو وصفي العقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2010م.
- فريد محمد القواسمة: عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، 2005م.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- محمد حربي حسن: عالم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 2009م.
- محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، 2004م.
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثامنة، مكتبة دار الشروق، عمان، 2010م.
- محمد كمال الدين السيد عبد الحميد: نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات، مجلة الإداري، العدد 1، مسقط، 2008م.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية"، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014م.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة العاشرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- ناصر محمد العديلي: دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، إدارة البحوث، معهد الغدادة العامة، الرياض، 2006م.
- يعقوب نشوان، الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013م.