

## الخاتمة العامة

في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يتوجب على المؤسسات باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها الاعتماد بشكل أكبر على استراتيجيات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية، حرصاً منها على تحقيق التنافسية والديمومة بإجراء التغييرات اللازمة لمواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية. فالنجاح في أي مؤسسة لا يتأتى من المحافظة على الوضع القائم، ولكن بتطويره من إمكانيات التغيير المتاحة والتي تحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل إجراء السبق فيه. و لكن غالباً ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف لا بد أن تعالج بإتباع إستراتيجية ملائمة، ما يستدعي وجود إدارة للتغيير واعية ومبدعة ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب، وكيفية الحد أو التقليل من المقاومة... وبالتالي إدارة التغيير بنجاح.

تختلف المؤسسات في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية البيئية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه يكون بحسب درجة ديناميكية بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، ذلك لأن المؤسسات في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها بدرجة أكبر من تلك التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً، وأن المؤسسة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها ولكنها في النهاية تعمل على اعتماد التغيير الذي يجعلها تتكيف مع البيئة المحيطة بها لتضمن بقاءها.

ولكي تتمكن المؤسسة من الحفاظ على بقاءها واستمراريتها ضمن سوق شديد التنافس، عليها أن تعمل جاهدة من أجل الزيادة والتعظيم قدر المستطاع من حصتها في الأسواق التي يمكنها أن تنشط فيها، بزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تحقيق رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها سواء كانت جديدة أو فقط منتجاتها السابقة و لكن بخصائص إضافية تلي رغباتهم الضمنية والظاهرة لكسب و في نفس الوقت وفائهم وولاءهم لها، سواء كانوا زبائن دائمين أو محتملين.

## مناقشة فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** يوجد اثر لإدارة التغيير على تنافسية المؤسسات: من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى: أن نتائج نجاح التغيير تلتزم في شكل نواتج كزيادة الأرباح والمبيعات، و بالفعل تبين من خلال الدراسة التطبيقية بان التغييرات المحدثة لدى المؤسسات (المحطة المعدنية حمام ربي و فندق الفرسان) قد ساهمت في التحسين في هذين المتغيرين ، و اللذان يشكلان جزءا من مؤشرات تنافسية المؤسسات.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و سلوكيات الأفراد العاملين، فمن خلال تفرغ بيانات الاستبيان المقدم إلى العمال بالمؤسسات توصلنا إلى: انه فعلا توجد علاقة طردية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و الدعم المقدم من الإدارة العليا لتنفيذه، و علاقة طردية ضعيفة ما بين أهمية التغيير التنظيمي و تجاوب الأفراد لتنفيذه. تقودنا لاستنتاج العلاقة الطردية ما بين التغيير التنظيمي و المقاومة التي يشكها الأفراد.

## نتائج البحث

- تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، تستدعي منها القيام بتحليلها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات و العمل على الحد من آثارها. و بالتالي لا يمكن للمؤسسات أن تتجنب التغيير
- إن التغيير ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة المؤسسات الضرورية للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزات التنافسية من خلال إستراتيجيات التغيير المناسبة. وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج و مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة و متكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.
- إن إدارة التغيير تعتمد على التكامل، الشمول، والنظرة المستقبلية، تساهم في تنفيذ التغيير و العمل على الحد من المقاومة و الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

- إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكليفهم مع التغييرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية.
- تعتبر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية إعادة البناء التنظيمي (الهندرة) وإستراتيجية تخفيض العمالة، الثلاث إستراتيجيات حديثة المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
- تلتزم المؤسسات بؤادر نجاح التغييرات المطبقة في شكل نواتج مثل: الأرباح و انخفاض التكاليف وزيادة المبيعات و حسن استخدام الموارد و ارتفاع القدرة التنافسية.
- إن الأهمية النسبية للتغييرات المتنبئة من قبل المؤسسة أو التي تواجهها صدفة تحدد مقدار الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتنفيذها.
- أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث و مناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، و الذي يساعد كثيرا في إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو ما يسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير.