

إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية

أ.د. كمال رزيق أ. عبد الرؤوف عز الدين

جامعة البليدة

I - ماهية التغيير

التغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية؛ سنة من سنن الحياة، ويتجلى من حولنا في صور عديدة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتغير أنماط الاستهلاك والتقدم التكنولوجي، بالإضافة لتغيير أنماط الإدارة في المؤسسات. وباعتبار مؤسسات الأعمال عنصر مهم في الحياة الاقتصادية و نظام مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها. فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة. لهذا فإنه من الخطأ طرح السؤال التالي: هل يجب أن نتغير أو لا ؟. والسؤال الأهم من هذا والذي يجب طرحه هو: ما هي التحديات وسرعة وأهمية التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تتعامل معه؟²⁰ من هنا فإن عملية فهم واستيعاب التغيير وإدارته تعتبر أحد أهم أدوار القادة في المؤسسات المعاصرة. وعليه سنقوم من خلال هذه النقطة بعرض مفاهيم عامة حول التغيير وإدارة التغيير، كما سنوضح من خلالها أهم القوى المؤثرة على عملية التغيير في المؤسسات.

20

Abdelhalim BEDRANE, *Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation*, Publication centre d'études et de recherche sur les organisation et la gestion, Université de droit d'économie et des sciences, aix Marseille, France, Avril 2001, P03

أولاً: مفهوم التغيير وإدارة التغيير

أ- المفهوم اللغوي للتغيير: حسب المعجم الوسيط " غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، وغير - بكسر الغين وفتح الياء - الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة"²¹.

ب- المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح التغيير باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين. لهذا سنقوم بتقديم البعض منها :

فقد عرّفه علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر " التغيير يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى"²². حسب هذا التعريف فالتغيير يعبر عن عملية الانتقال أو التعديل من نقطة معينة إلى نقطة أخرى مستهدفة.

كما عرّف التغيير على أنه " التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد. للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"²³. حسب هذا التعريف فالتغيير يعني التعديلات التي تقوم بها الإدارة على مستوى الأهداف أو هيكل أو عمليات وقواعد المؤسسة، للحفاظ على الميزات التنافسية المؤسسة ومحاولة تطويرها.

²¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989، ص 668

²² سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 544

²³ قاسمي كمال، إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005، ص 53

والتغيير حسب أحمد ماهر هو "خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة".²⁴

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتغيير كما يلي:

التغيير هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المؤسسة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور على المدى المتوسط والطويل. ويتضمن مفهوم التغيير، التغيير التلقائي والتغيير المخطط وهو الوسيلة الفعالة لتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ج: مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة؛ بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع المسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال.²⁵ فالتغيير ظاهرة؛ وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول.²⁶

²⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 432

²⁵ بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التسيير

الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 04/03 ماي 2005 ، ص2

²⁶ براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات

"تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، جامعة عنابة

وإدارة التغيير هي أيضا استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة؛ وأقصر وقت وأقل جهد.²⁷

ثانيا: أساليب ومجالات عملية التغيير

مما لا شك فيه أنه لإدارة أي مؤسسة مجموعة من الوسائل والأساليب تستخدمها في أداء وتوجيه وظائفها المختلفة. من هنا فإن إدارة التغيير والتي تعبر عن أسلوب أو فلسفة عمل تقوم على أسس علمية يجب أن تتوفر لها أساليب لمواجهة وظائفها. تلك الأساليب تتمثل في:

أ- أساليب إدارة التغيير

1- أسلوب دفاعي:

ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديد. وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.²⁸

2- أسلوب الاحتواء:

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.²⁹ وبهذا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي؛ فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها

²⁷ علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص

²⁶

²⁸ فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا، في مجلة: النبأ، العدد 57، إصدار المستقبل للثقافة والإعلام، بيروت، لبنان، جانفي

2001، <http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm>، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/03/12

²⁹ محمد الفوزان، إدارة التغيير، منشور على الموقع

، صفحة مطلع عليها بتاريخ http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45

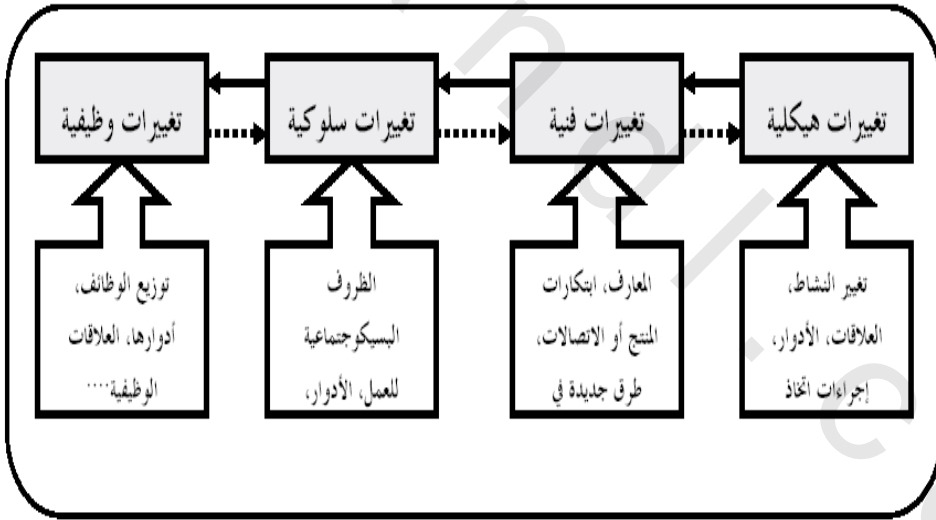
2005/05/18

بالضرر. بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنه ينحى منحى وسطا يواكب الطموحات والتطلّعات. وبذلك فهو يعدّ أسلوبا أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوّقها في الأداء³⁰.

ب- مجالات عملية التغيير:

التغيير هو الانتقال من نقطة معينة إلى نقطة أخرى في فترة زمنية معينة، تلك النقطة التي ترغب المؤسسة في تغييرها تحدد مجال عملية التغيير. ومن أجل أن يكون التغيير فعالا يجب أن تعرف المؤسسة أي مجال ينبغي عليها تغييره. وتستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مجالات للتغيير، نوضحها من خلال الشكل رقم 01/01 الذي يبين لنا المجالات الرئيسية لعملية التغيير وعملية التفاعل بين تلك المجالات، وكذى الأنشطة التي يمكن تغييرها في كل مجال والتي يمكن لإدارة التغيير أن تتبناها.

الشكل رقم 01: المجالات الأساسية للتغيير



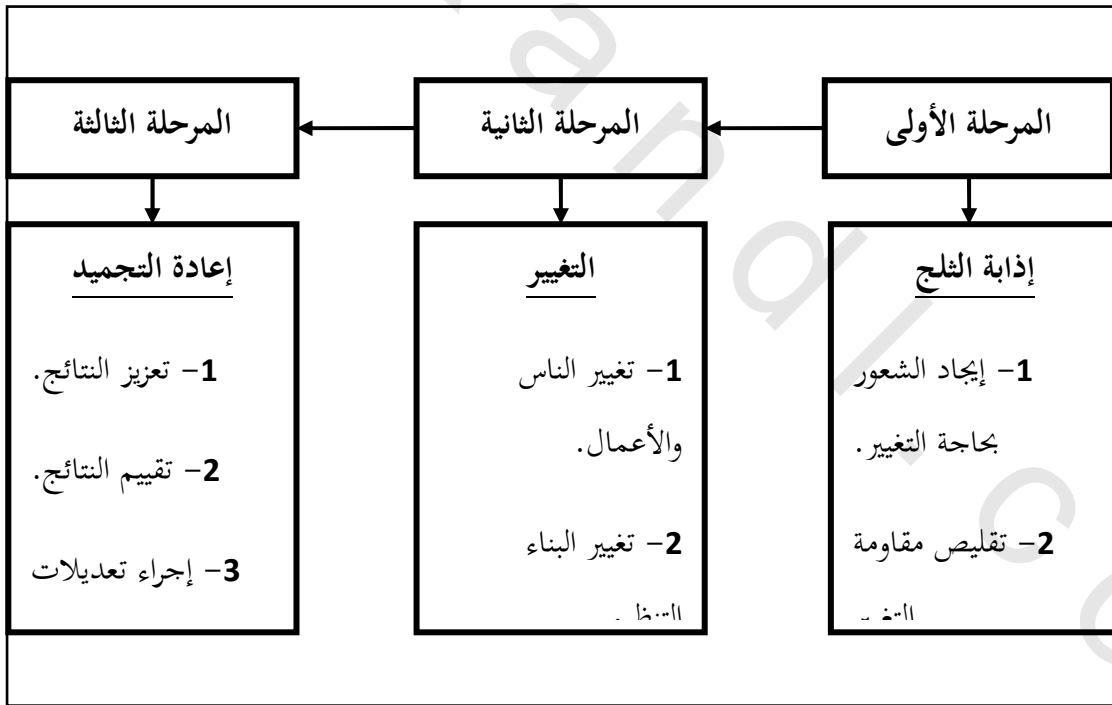
المصدر: بروش زين الدين، قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 54

³⁰ فاضل الصفار، مرجع سابق

ج: مراحل عملية التغيير داخل المؤسسة:

عندما تختار المؤسسة أن تقوم بعملية التغيير فإنه ينبغي عليها إتباع مجموعة من المراحل تتبعها بصفة منظمة حتى تنجح عملية التغيير، وقد تعددت واختلفت الآراء الإدارية في وصف مراحل محددة للتغيير وذلك راجع ربما لاختلاف الأهداف التي ترجوها كل مؤسسة من عملية التغيير. غير أن صيغة ونموذج ليفن لمراحل التغيير يعتبر أكثر النماذج استعمالاً في هذا المجال حيث وصف بنموذج ميدان العمل. ويعتبر ليفن كيرت *Kurt Levin* - 1945 - من أشهر من تناول مراحل التغيير. واعتبر معظم الكتاب والباحثين أن نموذج ليفن في التغيير يصلح إذا ما طبق بصورة سليمة

الشكل رقم 02: نموذج لوين لمراحل التغيير



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 496

يصف لوين المؤسسة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المؤسسة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر ليفن عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المؤسسة والمناخ السائد وهكذا؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن.³¹ والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج، كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المؤسسة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح لوين عملية ذات ثلاثة مراحل، لتنفيذ التغيير وهي:

- **إذابة الثلج أو عدم التجليد:** ويقصد بها التخطيط للتغيير. وهي تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك حاجة وضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره.³² وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء.

- **التغيير:** وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة. وهي تعتبر أيضاً مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك.³³ وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وهناك عدة أساليب تساعد الإدارة في

³¹ نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل

انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 260

³² علي الحمادي، مرجع سابق، ص 83

³³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 462

تدخلها لتطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة. على غرار مدخل الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي.

-إعادة التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة. وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير رؤيتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة³⁴. ولذلك من الضروري أن يتم هذا التغيير على مراحل.

III- الأزمة وإدارة الأزمات

هناك دراسات متعددة تناولت مفهوم الأزمة والتعريف بها، وكل منها تناول الأزمة من منظور مختلف نظرا لتعدد استخداماتها في مجالات مختلفة، بدءا من الأزمات الفردية وإنهاء بالأزمات الدولية.

أولا: مفهوم الأزمة وخصائصها

أ: مفهوم الأزمة: هناك العديد من المفاهيم للأزمة سنوضحها من خلال المفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

1- المفهوم اللغوي: كلمة أزمة (Crise)، ذات أصل يوناني، وتعني نقطة التحول أو نقطة القرار، والمعنى الأصلي الدقيق لها يشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف، مدته الزمنية قد تكون قصيرة وقد تمتد لفترة زمنية طويلة، وهي لحظة حاسمة حرجة تتعلق

³⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 375-376

بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج¹.

أما في اللغة العربية فتأتي كلمة أزمة من مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط، وأزم على الشيء: أمسك عنه، وعن عمر بن الخطاب أنه سأل الحارث بن كلدة ما الدواء فقال الأزم يعني: الحمية، والمأزم هو المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم.

وفي معجم الوجيز: أزم على الشيء أي عضه بالفم كله عضاً شديداً، ويقال أزم الغرس على الرجام، وأزمت السنة أزماً، أي إشتد قحطها².

2- المفهوم الإصطلاحي: هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجآت إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، وتفرز أثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم³.

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله (إداري، سياسي، نظامي، اجتماعي، إقتصادي، ثقافي)، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى

¹ السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة،

مصر، 2000، ص13

² سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص3

³ فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

القاهرة، مصر، 2004، ص123

أزمة تتطلب تحديدات حكومية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء⁴.

ومن يحمل التعاريف السابقة يمكن القول أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في غالب الأحيان على أحداث سريعة وتهديدا للأهداف المرجوة، بحيث يفقد معها اتخاذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على إتجاهاتها.

فهو كم متشابك ومتداخل من الأحداث، تنشؤه وتدفع إليه جملة من العوامل، بعضها ظاهر وبعضها خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، وتختلط الأسباب بالنتائج.

ب: خصائص الأزمة : إن المتمعن لمختلف التعاريف المقدمة عن الأزمة يجد أنها تتسم بمجموعة من الخصائص أهمها³⁵

1- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة، بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها، ويتعلق هذا التهديد بكل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة، علاوة على احتمال تحقيقها.

2- ضغط الوقت: فهو يعبر عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت لتقصي الحقائق واتخاذ التصرف الملائم قبل بدء حدوث أو تصعيد الأزمة، حيث يتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعدة عوامل مثل تعقد المشكلة، مستوى الإجهاد والضغط النفسي.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى³⁶ :

⁴ السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2002، ص13

³⁵ أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص404

3- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية.

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة وحسمها.
- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للكيان مثل انهيار الكيان الإداري وسمعته.
- تتسبب أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أطراف الأزمة السيطرة على مجرياتها وينقص فيها التحكم في الأحداث.
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني، وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة، لذلك تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة كنتيجة لحالة الخوف والقلق وقد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير³⁷.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جهة المواجهة.
- التنبيه، فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن الكيان³⁸.

ثانيا: مفهوم إدارة الأزمات وأصنافها ومراحل إدارتها

أ: مفهوم إدارة الأزمات: يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها، بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو بمصلحة

³⁶ عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 22 23

³⁷ حمد فتحي، الخروج من المأزق " فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة،

مصر، 2001، ص 11

³⁸ شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 82

جوهرية بالاستعانة بخليط من المهارات المتعددة، كالتفكير الإستراتيجي والإبداع، القيادة، إتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، مهارات الإتصال¹.

وتعرف إدارة الأزمات كذلك، أنها عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحدد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، ومواجهتها بنجاح، بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع اكتساب دروس وخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً³⁹

ويقصد بإدارة الأزمات، كيفية التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها⁴⁰.

وتقليدياً ينظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.

أما حديثاً فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع مالا يمكن توقعه، أي أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الكيان و/ أو بقائه.

ب: مفهوم الإدارة بالأزمات وأهدافها: أما الإدارة بالأزمات، فهي تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، مع إجبار الكيان المستهدف على

¹ عبد الله عبد الرحمان البريدي عبد الرحمان البريدي (عبد الله): الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999ص. 36

⁴⁰ محمد شومان، الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص. 24

الخضوع لتأثيرها، لذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتيجية ولكنها عملية وقتية تنتهي بسرعة.

فالإدارة بالأزمات تقوم على صناعة الأزمات، وخلقها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة، وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهي تتميز بإيقاعها السريع والمتلاحق ومتراكم النتائج في سبيل الوصول إلى الهدف.

كما قد تكون سبب الإرتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد، بالإضافة لكونها نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتغيب المستقبل والإعتماد على أسلوب الإدارة يوما بيوم، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تغطي هذه الأخيرة على المشكلة القائمة. وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، والهدف من إستخدام أسلوب الإدارة بالأزمات هو⁴¹:

1. إخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة فعلا وتحويل الإهتمام إليها (وسيلة للتمويه).
2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق إفتعال إختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
3. السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من إعتداء الآخرين.
4. السعي لتحويل الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد من قبل.
5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو لفئة معينة.
6. صناعة المؤامرات ومنع الطرف الآخر من الإستمرار في تحقيق نجاحاته.

⁴¹ حسن البزار، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001، ص 25

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الإدارة بالأزمات تعبر عن الأزمات المفتعلة ذات هدف معين، يختلف حسب الأطراف المدبرة لهذه الأزمة، فالطرف المدبر للأزمة يستخدم " الإدارة بالأزمات"، أما الطرف الآخر فيلجأ إلى " إدارة الأزمات ".

ج: أهمية إدارة الأزمات: يمكن أن نقسم أهمية الأزمة إلى جانبين ايجابي وسلبي:

يرى البعض أن للأزمات أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى ⁴² :

1. إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
2. الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
3. إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات.
4. النجاح من خلال التغلب على التحديات.
5. تحقيق ميزات تنافسية جديدة.

– الأهمية المرتبطة بالجوانب السلبية للأزمة:

بينما يرى البعض الآخر أن الأزمات لها انعكاسات مرتبطة بالجوانب السلبية لأنها ⁴³:

- 1- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة كخطر التصفية.
- 2- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرار.
- 3- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري ومتخذي القرار.
- 4- تسبب الخسارة بكل معانيها.
- 5- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.

⁴² سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات " أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين

شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص 12

⁴³ المرجع نفسه، ص. 12.

- معالجة آثار عملية التغيير عن طريق إدارة الأزمات

لا بد وأن يكون هناك مجموعة من الآثار والأزمات التي يخلقها التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو التغيير حيث يعتبر مقاومة التغيير في المؤسسة من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار في عملية إعدادهم لإستراتيجية التغيير، والمشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في الناس الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ " جيمس أوتول" مؤلف كتاب " التغيير الجوهرى": أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن على التغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى على التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة⁴⁴.

أولا: أزمات عملية التغيير:

إن أهم أزمة يخلقها التغيير هي مقاومة التغيير في حد ذاته، وهو اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعمه. وأسبابها كثيرة منها الخوف من المجهول، نقص الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من فقد الأمن الوظيفي، تهديد المصالح، اختلاف التفسيرات المتعلقة بالتغيير، نقص الموارد، والتوقيت غير المناسب للتغيير. وهناك طرق عديدة لمواجهةها منها التثقيف والاتصال الفعال، والمشاركة الفعلية للآخرين، المؤازرة والدعم للأفراد الذي سيواجهون مصاعب ومشكلات التغيير، التفاوض والاتفاق مع مقاومي التغيير وعرض بعض المبادلات عليهم لضمان دعمهم، التحكم والاستمالة للتأثير بالآخرين لصالح التغيير، والإكراه والإجبار الصريح والضمني للحصول على قبول الأفراد بالتغيير وخاصة بالأزمات حيث أن السرعة تكون الأساس في مواجهتها⁴⁵. ونجد أن معظم المؤلفين يتفقون على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير، والتي تتمثل فيما يلي:

⁴⁴ طارق سويدان، مرجع سابق، ص13

⁴⁵ عبد الكريم محسن، إدارة واستراتيجيات التغيير، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد

السبب الأول: توقع النتائج السلبية: حيث أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير، دائماً تتوقع بأنها سوف تتأثر سلباً بذلك التغيير. فالتغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان كل من الحرية، والمراكز، والصلاحيات والمسؤوليات، وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد.

السبب الثاني: الخوف من زيادة العمل: حيث يظن العاملون أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل، والحصول على عوائد أقل.

السبب الثالث: العادات: إن التغييرات تستلزم من العاملين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة.

السبب الرابع: ضعف الاتصال: ويتمثل في عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.

ويمكن تلخيص الأسباب الأكثر أهمية لمقاومة التغيير في الجدول التالي:

1. عدم توفر القناعة بالحاجة للتغير	إذا لم يتم إخبار الناس بطريقة صحيحة ولم يتم شرح هدف أحداث التغير لهم، فإنهم يتجهون لرؤية الوضع الحالي بأنه مرض ولا حاجة للتغير.
2. الانزعاج من فرض التغير	الناس لا يرغبون بأن يتم التعامل معهم على أساس أنهم سلبيون. وهم يرفضون التغير الذي يفرض عليهم والذي لا يستطيعون التعبير عن آرائهم فيه.
3. عدم الترحيب بالمفاجآت	الناس لا يحبون البقاء في الظلام وعدم معرفة التغيرات التي يتم التحضير لها. القرارات الإدارية للقيام بالتغيرات الأساسية يتم تقبلها بشكل سيئ إذا أتت على شكل مفاجئ.
4. الخوف من المجهول	الناس لا يحبون المجهول ويفضلون الحاضر الواضح على المستقبل المجهول وغير الواضح.
5. المقاومة لمواجهة النواحي التي لا تحظى بالشعبية	يحاول المدراء وغيرهم تجنب الحقائق غير المريحة والأعمال التي لا تحظى بالشعبية حتى في حالة معرفتهم بأنه لا يمكن تجنبها.
6. الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف	يشك العديد من الناس في مقدرتهم على التكيف مع التغير أو تطوير منتجاتهم في أوضاع العمل الجديدة والمحافظة عليها. وقد يشعر البعض بعدم الأمن ويشكون في مقدرتهم على بذل الجهد اللازم لتعلم المهارات الجديدة.
7. الإحباط في العلاقات والعادات والخبرات	التغيرات المؤسسية قد تجعل طرق العمل السابقة وما يتعلق بها من الخبرات عديمة الجدوى بما في ذلك العلاقات المتعارف عليها والتي قد تدمر. وهذا قد يؤدي إلى إحباط كبير وعدم رضا واسع.

الناس لا يثقون بالتغيرات المقترحة من المدراء الذين لا يثقون بهم والذين ليس لديهم احترام مهني أو التغيرات المقترحة من الخارج (المستشارون) والذين لا تعرف غاياتهم وقدرتهم أو التي لم يتم فهمها.	8. عدم احترام الأشخاص الذين يقودون التغير وعدم الثقة بهم

ثانيا: متطلبات التعامل مع أزمات التغير:

إن تقليل درجة مقاومة الأفراد للتغير إلى ذلك المستوى الذي يسمح بوضع الإستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق، يتوقف على درجة تفتح الأفراد واستعدادهم لمناقشة نتائج وأهمية التغير، وعلى الطريقة التي تم بواسطتها تقديم التغير لدى الأفراد داخل المؤسسة.

وعندما تحاول الإدارة العليا أن تقلل من المقاومة للتغير، فإنها يمكنها أن تستخدم عدد من الأساليب مثل المشاركة، والتعليم، وضغوط الجماعة، والتدعيم الإداري، والمفاوضات، والمناورات، والإجبار والإكراه.

1- المشاركة:

وهذا الأسلوب يعني اشتراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغير في عملية التخطيط والتنفيذ للتغير المطلوب، وتساعد المشاركة على شعور الأفراد المشاركين بأهمية وضرورة القيام بالتغير، وبأنهم جزء منه، وليس مفروضا عليهم. والواقع أن المشاركة قد استخدمت بطريقة خاطئة في كثير من المؤسسات، فالمشاركة لا تضمن أبدا قبول الإستراتيجية الجديدة، كما أن كل الأفراد في المؤسسة لا يرغبون في القيام بعملية المشاركة. كذلك يعاب على المشاركة أنها تتطلب وقتا طويلا للوصول إلى الإستراتيجية الجديدة، والذي قد لا يتماشى مع بعض التغيرات المطلوبة على وجه السرعة.

2- التعليم:

يمثل التعليم وسيلة أخرى للتقليل من حجم مقاومة الأفراد للإستراتيجيات الجديدة، ويقوم بتقديم معلومات للأفراد، تشرح لهم طبيعة وضرورة التغيير المطلوب. كذلك قد تستخدم المعلومات في مرحلة إذابة الثلوج، بغرض تهيئة الأفراد لقبولهم للتغيير المطلوب، وقد تستخدم المعلومات أثناء تطبيق الإستراتيجية الجديدة، والتي تعزز من صحة، وجودة هذه الإستراتيجية، حتى تزداد درجة قبولها بواسطة الأفراد. وهذا الأسلوب ليس أسلوبا ناجحا بصورة دائمة أيضا مثل أسلوب المشاركة السابق، فالتعليم يتطلب درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، كما يتطلب وجود علاقات طيبة بينهم.

3- ضغوط الجماعة:

يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي، وهو أن اتجاهات الفرد هي نتيجة مصفوفة علاقاته الاجتماعية مع زملائه، وأصدقائه، وأسرته، وبقية الجماعات المرجعية الأخرى التي ينتمي إليها. و هنا فإن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد قد تنجح في وضع ضغوط على بعض الأفراد بها، لقبول التغيير، أو التخفيف من حدة مقاومتهم له، ولكن المشكلة هنا هي أن الجماعة أيضا يمكن أن تستخدم في تدعيم بعض أفرادها الذين يقاومون التغيير، لتعرضهم لبعض المشاكل المترتبة على هذا التغيير. ولذلك فإن استخدام هذا الأسلوب يتطلب أن تكون الجماعة ككل مؤيدة للتغيير.

4- التدعيم الإداري:

إن وقوف الإدارة إلى جانب العاملين أثناء تنفيذهم للتغيير، يعد أحد العوامل الأساسية التي قد تساعد على قبوله، وقد يأخذ التدعيم شكل تدريب الأفراد، لإكسابهم المهارات المطلوبة للأعمال الجديدة التي يفرضها التغيير، أو قد يأخذ شكل الاجتماع المستمر بالأفراد، للاستماع إلى مشاكلهم بصدد التنفيذ، والعمل على حل هذه المشاكل.

5- المفاوضات:

تعد المفاوضات من الأساليب الجيدة للتقليل من مقاومة الأفراد للتغيير المطلوب، وذلك إذا كان من الممكن تحديد عدد محدود من الأفراد الذين يقاومون التغيير، وفي هذه الحالة فإن الإدارة قد تعمل على تقديم بعض الحوافز لهؤلاء الأفراد، كمحاولة لدفعهم على قبول التغيير.

6- المناورات:

يمثل هذا الأسلوب أسلوباً شبيهاً بالأسلوب السابق، والذي يمكن فيه تحديد القائد وراء عملية المقاومة، وإسناد بعض الأدوار الهامة إليه في عملية تنفيذ التغيير، في محاولة لاستقطابه مع التغيير المطلوب.

7- الإكراه والإجبار:

في بعض المواقف، قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة، وفرض التغيير المطلوب. وقد يكون هذا الأسلوب أسلوباً صريحاً، مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل؛ أو قد يكون ضمناً، مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز، أو تخطيه في الترقية، تحت أسباب أخرى. وينبغي أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب، قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوباً على وجه السرعة.⁴⁶

⁴⁶ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، 2000، ص 385

خاتمة:

تناولنا في ورقتنا هذه محورين أساسيين هما؛ إدارة الأزمات وعملية التغيير. حيث رأينا في المحور الأول كل ما يتعلق بالتغيير وإدارة التغيير. وجدنا أن التغيير هو تلك الظاهرة الطبيعية التي يتم من خلالها التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة. وإدارة التغيير هي منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إدارة التغيير إستراتيجية ترصد من خلالها تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية والداخلية، وتقدم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة. حيث قد يأتي التغيير على هيكل أو سلوك أو وظائف أو حتى الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في مخرجاتها.

وعليه يجب على المؤسسات التي تريد البقاء والنمو أن تتبع مجموعة من المراحل والنماذج المنهجية للتغيير. وهو ما قام بوضعها مجموعة من رواد الإدارة على غرار نموذج لوين للتغيير الذي يشرح أهم المراحل التي تمر بها المؤسسات في عملية التغيير من إذابة الثلج والتي تتضمن إدراك عدم الرضا عن الوضع الحالي و الحاجة إلى التغيير. ثم تأتي مرحلة التغيير وهي الانتقال إلى حالة جديدة يعتقد أنها أحسن من الوضع القائم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات يتم تحديدها مسبقا. بعدها تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إعادة التجميد ويتم خلالها استيعاب التغيير ليصبح الوضع الجديد جزءا من تفكير و ممارسة الإدارة و المرؤوسين.

كما حاولنا من خلال المحور الثاني إبراز أهمية الإدارة لمواجهة الأزمات المتعددة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وإثارة الإنتباه إلى أن مواجهة الأزمات والوعي بها، يعد أمرا ضروريا لتخفيض التكاليف والخسائر المتوقعة. لذلك فإن الإهتمام بإدارة الأزمات، يكمن في كون أن الأزمة تحمل في طياتها خطر (تهديد) وفرصة، وبالإستعانة بالنظرة التفاضلية والإيجابية يمكن اغتنام هذه الفرص لإطلاق العنان نحو استثمارها في مستقبل الكيان الإداري بتحسينه وتطويره.

كما تطرقنا لمعالجة آثار عملية التغيير عن طريق إدارة الأزمات. وركزنا على أهم أزمة قد تخلقها عملية التغيير في المؤسسة وهي مقاومة التغيير. والتي تعبر عن اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعّمه. وأسبابها كثيرة ومتعددة. حيث يتطلب التعامل معها

وجود استراتيجية ملائمة تتبع مجموعة من العناصر لإعدادها تسمح من خلالها إعداد الأفراد للتغيير.

قائمة المراجع:

الرقم	المراجع
01	إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989
02	السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000
03	السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2002
04	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
05	أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002
06	براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخله ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، جامعة عنابة
07	بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 03/04 ماي 2005
08	حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001
09	حمد فتحي، الخروج من المأزق "فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001
10	سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998
11	سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998
12	سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998

13	شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2003
14	عبد الكريم محسن، إدارة واستراتيجيات التغيير ، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد السابع — مايو 2006
15	عبد الله عبد الرحمان البريدي عبد الرحمان البريدي (عبد الله): الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999
16	عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999
17	علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999
18	فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004
19	فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا، في مجلة: النبأ، العدد 57، إصدار المستقبل للثقافة والإعلام، بيروت، لبنان، جانفي 2001، http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 12/03/2005
20	قاسمي كمال، إدارة التغيير- المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005
21	محمد الفوزان، إدارة التغيير، منشور على الموقع http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45 ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/05/18
22	محمد شومان، الإعلام والأزمات" مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002
23	نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004
24	إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989

25- Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation, Publication centre d'études et de recherche sur les organisation et la gestion, Université de droit d'économie et des sciences, aix Marseille, France, Avril 2001