



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



سند بيداغوجي لمقياس إدارة التغيير التنظيمي

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل

والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من اعداد:

د. هواري أحلام

السنة الجامعية: 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
المجلس العلمي



الرقم: 140 / م.ع.ك.ع.إ.ع.إ. / 2026

شهادة إدارية

الاعتماد سند البيداغوجي

بناء على محضر المجلس العلمي؛ المنعقد يوم الخميس 23 أفريل 2026، وبناء على تقرير الخبيرين المكلفان بتقييم السند البيداغوجي الموسوم بـ "إدارة التغيير التنظيمي"؛ من إعداد الدكتورة هواري أحلام؛ الموجه لطلبة السنة الثانية ماستر؛ تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، وافق المجلس العلمي على اعتماده ونشره وتوزيعه.

تلمسان في: 2026/06/07

عميد الكلية

جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
1-
عميد كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
جامعة تلمسان - تلمسان
أ.د. نصر الدين بن داود

رئيس المجلس العلمي

المجلس العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
رئيس المجلس العلمي للكلية
الأستاذ الدكتور: بلقيث عبد المجيد

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

سند بيداغوجي : محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي.

الرصيد: 01

المعامل: 01

المعارف السابقة المطلوبة: دراسة المناخ التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

أهداف المقياس:

- أن يتمكن الطالب من مفاهيم التغيير والعوامل المرتبطة به.

- أن يدرك مدى حاجة المؤسسة للتغيير التنظيمي.

- مقدم من طرف: الأستاذة هوري أحلام.

السند البيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية.

السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس محتويات السند البيداغوجي:



الرقم	عنوان المحاضرة	الصفحة
المحاضرة الأولى	مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي	05
المحاضرة الثانية	دواعي التغيير التنظيمي	12
المحاضرة الثالثة	خصائص وعوامل التغيير التنظيمي	15
المحاضرة الرابعة	أنواع التغيير التنظيمي	19
المحاضرة الخامسة	شروط ومجالات التغيير التنظيمي	24
المحاضرة السادسة	نماذج التغيير التنظيمي	30
المحاضرة السابعة	مراحل إدارة التغيير التنظيمي	42
المحاضرة الثامنة	استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	44
المحاضرة التاسعة	معيقات التغيير التنظيمي	46
المحاضرة العاشرة	مقاومة التغيير التنظيمي	49
المحاضرة الحادية عشر	أشكال ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي	53
المحاضرة الثانية عشر	أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	56
المحاضرة الثالثة عشر	إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي	59



مقدمة:

إنّ التغيير أمر حتمي في جميع جوانب حياتنا الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغيرات واسعة في مختلف المجالات لا سيما المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية، وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي، والذي يعتبر في الكثير من الأحيان مجازفة إلاّ أنّه أصبح أمراً ضروريا وعاملا لا يمكن تجنبه ذلك كون المنظمات عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطه بالنسبة للمنظمات التي تسعى للحفاظ على بقاءها وتحقيق التميز، فبدون عملية التغيير التنظيمي تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة ما بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

حيث تعيش المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها ضغوطاً بيئية قوية ومفاجئة تفرض عليها التعديل المستمر في أنماط إدارتها، بل أحيانا مراجعة فلسفة ممارسة مهامها الأساسية برمتها، وإلاّ واجهت تراجع نتائجها، إذ أن ديناميكية الابداعات والتطورات المذهلة في تقنيات المعلومات والاعلام والاتصال وتغير الأنظمة الحكومية والتغييرات التشريعية لبيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية وزيادة حدة الابتكار والمنافسة الشديدة ، عوامل جميعها فرضت على المنظمات الحرص على إعادة تنظيم عملياتها، والاسراع في تبني ما وصلت إليه التقنيات الحديثة، واستخدام مبادئ إدارة الجودة، والاستثمار أكثر في أعمال المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز مستوى التميز التنظيمي في مختلف مجالاتها ما يسمح ببقائها على خط المنافسة.

ولعل الشيء الذي يدفع بالمنظمات إلى تبني تغيير داخلي والذي يسمى بالتغيير التنظيمي هو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية بغية التكيف معها، ولهذا للتغيير أسس وقواعد يقوم عليها وكذا مراحل يتبعها، وأشكال يتفرع لها، وعوامل ومتطلبات لا بد من توفرها لإنجاحه، ورغم أهمية ضرورة التغيير للمنظمات لتعيش مع محيطها وتحافظ على استمرارها إلاّ أنّه في غالب الأحيان يصطدم بمقاومة حادة من طرف أفراد المنظمة بسبب دوافع ومبررات متعددة منها: نفسية، مادية، معنوية...



المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي:

1-تعريف التغيير التنظيمي: قبل التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي نجعل بنا الإشارة إلى مفهوم التغيير والذي يعرف على أنه:

التغيير لغة: هو: "جعل الشيء على غير ما كان عليه"، وهو اشتقاق من مادة "غير" والتي تدور على أصلين: الأول: إحداث شيء لم تكن قبله، (المعجم الوسيط، 2004، ص: 662) والثاني: انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى.

غير الشيء: بدله أو جعله على غير ما كان عليه.

وتغيّر الشيء: تحوّل وتبدّل من حال إلى حال.

وهو مصدر غير، والمضارع منه يغير، وهو فعل متعدّ، والتغير مصدر من تغير، وهو فعل لازم، والمضارع منه يتغير، جاء في اللسان: "وتغير الشيء عن حاله تحول، وغيره حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان" (ابن منظور، بن مكرم، بدون سنة، ص: 3325)

أما اصطلاحاً فقد عرفه المغربي أنه: "التحويل من النقطة أو الحالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى تفضل في المستقبل"

كما عرفه علي بأنه: "التحول من وضع معين إلى وضع آخر مختلف عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحويل في: الشكل، النوعية، الحالة" (الطجم، 1995، ص: 8)

كما عرفه kotteret shlesinger أنه: "آلية تكيف مصممة كحل للمؤسسة لمعالجة المشكلة الحاسمة المتعلقة بالملائمة للبيئة التي تتغذى عليها والتي تعتمد عليها"

(Saidane , 2019, p: 230)

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف التغيير التنظيمي، وهذا إن دل على شيء فيدل أهمية التغيير في المنظمات والاهتمام الكبير الموجه له على :

عرفه بارون و غرين برغ Baron et Greenberg (2008) بأنه: "التحول المخطط أو غير المخطط في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو في تقنياتها المستخدمة أو في الأفراد العاملين بها"



كما عرفه فرنك وبيل French et Bell أنه: "كل جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون العمال فيها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (الفائز، 2008، ص: 13)

وعرف ستوبرسكي Stobierski (2020) بأنه: "الفعل الذي تحدث به المنظمة تحولا في أحد مكوناتها الرئيسية مثل هيكلتها أو تقنياتها أو عملياتها الداخلية أو مواردها البشرية أو الثقافة التنظيمية" (Stobierski, 2020)

عرفه بنيس Bennis أنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطورات التكنولوجية الحديثة وتحديات السوق" (الشماع، خضير، 2000، ص: 370)

وعرفه شومبتر Schumpeter بأنه: "عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة" أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير التنظيمي تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود.

(franchisteguy , 2001 , p :21)

ويعرفه كومبيرس Commeiras أنه: "المرور من واقع حالي إلى واقع مرغوب فيه، من وضعية أصلية محكوم عليها أنها غير ملائمة إلى أخرى أكثر ملائمة وتستجيب أحسن لشروط الواقع الجديد أو الآمال الجديدة للأفراد المعنيين، يعيد النظر في توزيع السلطة وبالتالي اسناد المسؤوليات، يغير في تنظيم العمل، يفرض قواعد جديدة ويشترط توفير كفاءات وسلوكيات وتصرفات مختلفة، بالإضافة إلى كونه يؤدي إلى المقاومة "

ويرى المغربي بأن التغيير التنظيمي هو "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

-ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.



-استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة يمكنهم من الحصول على عوائد أكبر" (المغربي ، 1994 ، ص:321)

كما عرف ثابت التغيير التنظيمي: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة. عادة ما يوصف على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (ثابت، 2003 ، ص:392)

ويعرفه عقيلي أنه: "نشاط يهدف إلى أحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة المحيطة بها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل وتطوير نفسها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية" (وصفي، 2011 ، ص:356)

عرف التغيير التنظيمي أنه: "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى" (عبد الباقي، 2002 ، ص:380)

عرفه عبد الباقي: "هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يبقى جامدا حتى لا يضطر إلى القيام التغيير الإجباري الغير مرغوب فيه (عبد الباقي، 2002 ، ص:380)

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه: "سمة ملازمة للمنظمة لابد أن تتعايش معها وأن تواجهها بشكل مستمر ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل وأي جزء من أجزائها وبهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها عرضة للتغيير بشكل مستمر وعليه لابد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها، وعليه فالتغيير عملية تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة وعليه فغن التغيير اجمالا يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية" (العقيلي، مومن، 1994 ، ص:169)



ويمكننا تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية أو نشاط مقصود ومستمر ومخطط مسبقاً يهدف إلى أحداث تحول في جميع أو في بعض عناصر المنظمة (الهيكل، الثقافة، العمال، النظام التقني، النظام الاعلامي، نظام التسيير، حيث يكون هذا التغيير عبر مراحل معينة وأدوات معينة وذلك لتحسين قدرات وكفاءات المنظمة والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود ويكون أفضل من الحالي.

2- تعريف التطوير التنظيمي: رغم أن الكثير من الباحثين يعتبرون أن التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي لهما نفس المعنى، إلا أن هناك فرق بينهما، وقد عرف العديد من الباحثين التطوير التنظيمي كالتالي:

فقد عرفه بيرز Bears على أنه: "المساعدة في أحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة التنظيمية وتطوير حلول تنظيمية وابداعية، بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد"

كما عرف أنه: "استراتيجية تستهدف التأثير على نظم المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المنظمة، بما يمكن من تحقيق تكيف أفضل مع المعدل السريع المتصاعد للتغيير في التكنولوجيا في مجتمعنا المعاصر، وأنه أيضا يتضمن إعادة بناء التنظيم بالمبادرة واتخاذ القرار من خلال أحداث التغييرات السلوكية"

كما عرفه ثابت عبد الرحمن ادريس (2003، ص: 376) أنه: "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بهدف التناسب مع الاحتياجات الجديدة والتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التطورات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية"

كما عرفه وندل وفرنش Wendel et French أنه: "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة إلى القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"

ويعرفه بوكارد Bokhard أنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار على أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءاتها وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية" (علة، ص: 165)



من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أنَّ هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي باعتبار التطوير جزء من عملية التغيير التنظيمي، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي وشامل يستهدف جميع عناصر المنظمة، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي وعادة ما يركز على المورد البشري، كما أنَّ التغيير يكون مخطط أو غير مخطط لكنَّ التطوير دائماً يكون مخطط، أي أنَّ التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي، كما أنَّ هذا الأخير هو مدخل لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، فكل من التغيير والتطوير عمليتان نهديان من خلالهما إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين الأداء وتوحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام المعارف والاستراتيجيات المناسبة.

ويمكنك تلخيص الاختلاف بينهما كالتالي:

التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي
أداة من أدوات الإدارة	وظيفة إدارية
أداة لإحداث التطوير	جزء من التغيير
يتم بإرادة الأفراد أو بدون إرادتهم	لا يتم إلا بإرادة الأراد
أشمل وأدق من التطوير	جزء من التغيير
مخطط أو غير مخطط	جهد مخطط للتحسين والتطور

الجدول رقم (1) يمثل الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

3- أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ الداخلي أو المحيط بها، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

✓ الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

✓ تحسين معنويات الموظفين وتنمية مهاراتهم.



✓ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

✓ لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكـل المنظمة.

✓ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

✓ زيادة قدرة المنظمة على الابداع والابتكار.

✓ خلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو المنظمة وتنمية والولاء التنظيمي لديهم.

✓ تطوير قيادات قادرة على الابداع والابتكار.

✓ تحسين الانطبـاع الذهني عن المنظمة لدى الرأي العام. (يس، 1992، ص: 37).

4- أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي عنصرا من العناصر الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها في بيئة تتسم بالتطور السريع والمنافسة الشديدة، وهي تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية: حيث يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية مثل: التحول الرقمي والتغيرات في الأسواق.

- تحسين الأداء والكفاءة: من خلال إعادة هيكلة العمليات وتحديث الأساليب الإدارية يمكن رفع الانتاجية والخفض من التكاليف.

- تعزيز القدرة التنافسية: ذلك كون المنظمات التي تعمل على التغيير تكون أكثر قدرة على الابتكار ومواجهة المنافسين.



-تحقيق الرضا لدى العاملين: حيث يساهم التغيير في تحسين بيئة العمل بالتالي الرفع من رضا العاملين.

-دعم الابتكار والتطوير: فالتغيير التنظيمي يفتح المجال لتبني أفكار جديدة وأساليب عمل حديثة.

-الحفاظ على الفاعلية والحيوية: يعمل التغير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة فالتغيير يؤدي إلى زيادة التفاؤل، زيادة الروح المعنوية، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناتجة عن الثبات لفترة طويلة.

-تنمية القدرة على الابتكار: التغير التنظيمي يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون. (عبوي، 2000، ص: 172)



المحاضرة الثانية: دواعي التغيير التنظيمي.

لقد تعددت وتنوعت القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات وتمارس ضغوطا عليها، فلا يمكن لأي تغيير وفي أي منظمة أن ينطلق من فراغ أو عدم، بل يكون مدفوعا بقوة أو ناتج عن سبب ما ويمكن أن يتم التغيير عادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة، أو حل مشكلة أو زيادة الكفاءات أو أمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية مرتبطة ببيئتها الخارجية، إلا أنه ومهما تعددت مسببات التغيير التنظيمي ودوافعه فكلها تصنف في مجموعتين رئيسيتين، هما قوى داخلية وقوى خارجية.

1- القوى الخارجية:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الباحثون اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضحه كالتالي:

- ✓ التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- ✓ التطور التكنولوجي السريع.
- ✓ التنافس الحاد بين المنظمات.
- ✓ القوانين والتشريعات الحكومية.
- ✓ الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية.
- ✓ الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلكين.
- ✓ زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية مما يؤثر على المنظمة أيضا، ويجبرها أن تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية. (بروش، هدار، 2007، ص: 50)



القوى الخارجية للتغيير

2-القوى الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- ✓ وعي ورؤية المديرين للتغيير .
- ✓ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
- ✓ تطور المنظمة ونموها .
- ✓ تغير أهداف المنظمة ورسالتها .
- ✓ إدخال أجهزة ومعدات جديدة .
- ✓ ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .
- ✓ حدوث أزمة داخلية طارئة .
- ✓ تدني مستوى الأداء .
- ✓ التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل .

✓ ادراك الحاجة إلى التغيير في اللوائح والانظمة الداخلية للمنظمة. (أبو بكر، 2003، ص:

(379)



القوى الداخلية للتغيير



المحاضرة الثالثة: خصائص وعوامل التغيير التنظيمي.

1- خصائص التغيير التنظيمي: إن التغيير التنظيمي هو عملية حقيقية في حياة المنظمات لا يمكن لها تجاهلها بل يجب عليها التأقلم معها من خلال دراستها والتحضير لها، حيث يتصف التغيير التنظيمي كغيره من العمليات بالعديد من الخصائص الهامة التي يجب معرفتها والالمام بجميع جوانبها، ويمكن حصرها فيما يلي:

1-1- الاستمرارية: حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث، لذا فهو أمر ضروري ودائم خصوصا في المنظمات التي تتسم بالحركة وعدم الثبات.

1-2- يولد التغيير دائما التوتر: فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم ويشعر البعض أنهم لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور مما يتسبب في مقاومتهم للتغيير أحيانا.

1-3- التغيير عملية معقدة: إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار والعادات خصوصا وأن المنظمة تتعامل مع المورد البشري الذي يصعب تطبيق أي تغيير يمسه أو يمس تفكيره وعاداته. (الصيرفي، 2006، ص، 34)

1-4- الاستهداف: أي أن عملية التغيير هي حركة تفاعل ذكية لا تحدث عشوائيا أو اعتباطيا، بل تتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى أهداف محددة، لذلك فالتغيير التنظيمي يتجه إلى تحقيق هدف محدد ويسعى إلى غاية معلومة ومتفق عليها وتحظى بالرضا من قوى التغيير.

1-5- التوافقية: حيث أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة المعنية بالتغيير التنظيمي.

1-6- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يكون في إطار امكاناتها ومواردها والظروف التي تمر بها.

1-7- الفاعلية: وهي ضرورة أن تكون عملية التغيير التنظيمي فعالة وذلك من خلال القدرة على المرونة في الحركة وبالحرية المناسبة، والقدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم عملية التغيير، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المراد تغييرها.



1-8-المشاركة: يقصد بها مشاركة الأطراف والقوى المعنية بالتغيير مع قادة التغيير وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التغيير.

1-9-الإصلاح: حتى تتجح عملية التغيير التنظيمي يجب أن تتصف بالإصلاح أي يجب أن تسعى إلى إصلاح خالي من العيوب ومعالجة الاختلالات الموجودة في المنظمة بطريقة جيدة.

1-10-الرشد: هو صفة لأي عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير التنظيمي إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر يصعب تغطيتها من طرف المنظمة.

1-12-الشرعية: يقصد به أن يأخذ التغيير التنظيمي صيغة الشرعية القانونية والأخلاقية للمنظمة، وفي حالة تعارض التغيير مع قوانين المنظمة وجب أولاً تعديل وتغيير القوانين قبل اجراء أي التغيير تنظيمي، وذلك بهدف ضمان شرعية التغيير قانونياً وأخلاقياً.

1-13-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إنّ عملية التغيير التنظيمي لا تتفاعل مع الأحداث فقط بل تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فعالية ونشاط المنظمة.

1-14-القدرة على التطور والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لتنفيذ التغيير التنظيمي، فيجب أن يسعى إلى ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هي قائمة أو مستخدمة حالياً، فهو يسعى إلى الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (الخضيرى، 2003، ص: 15)

2-عوامل يجب مراعاتها للقيام بالتغيير التنظيمي:

2-1-إدارة الأداء في المنظمة:

أول ما يجب أن نتعلمه من حالة التغيير الناجح في المنظمة ضرورة أن يدرك كبار المديرين ويتعلموا أنه بعد فترة ما يجب أن تتغير أنظمة وأنساق العمل في المنظمة، لأنها سوف تكون بالضرورة غير ملائمة أما ما نلاحظه من عدم وعي وتجاهل كثير من المديرين في مختلف المنظمات للأهداف المستقبلية، وهي إحدى أكبر المشاكل التي تعترض سبيل التغيير بالتالي يصبح تعليمهم الاهتمام بالمستقبل عنصراً ضرورياً لأي منظمة تسعى إلى التطوير المستمر،



بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بآراء ووجهات نظر العاملين، وأن يكون أسلوب الإدارة هو الأسلوب التسلسلي الذي يلقي بالأوامر واجبة التنفيذ دون مراعاة لوجهة نظر الآخرين.

إن أول شيء يجب أن نفعله عند القيام بالتغيير أن نعرف كيف يدرك المديرون مشاكل المنظمة وكيف يتواصلون مع العاملين وما هي الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمدون عليها بهدف تحسين الأداء، وهل يعدلون الاستراتيجيات وهل يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة وهل الموارد المطلوبة متاحة، وباختصار فإن أول ما نقوم به عند الشروع في التغيير هو فحص وتقييم الأداء الإداري في المنظمة.

2-2- فرق العمل الفعالة:

لما كانت عملية التغير في أي منظمة هي بطبيعتها عملية متعددة الجوانب، ويشارك فيها أفراد مختلفون (من كافة الأقسام ولهم اتجاهات ومعتقدات مختلفة...) يصبح اجراء تكامل فعال بين الجوانب المختلفة والأفراد المختلفين أمرا بالغ الأهمية لنجاح برامج التغيير في أي منظمة، فلا بد أن ننجح في إحداث تعاون فعال بين كافة المكونات الوظيفية (الإنتاج والمبيعات وخدمة العملاء والشؤون المالية...)

وأكثر ما يمكن أن يساعدنا في تحقيق ذلك هو الاعتماد على عمليتين: الأولى تتمثل في توفير المعلومات الضرورية والكافية للجميع، والثانية هي خلق حالة من الفهم المشترك، والاتجاهات المتماثلة حيال التغيير، والتي تدفعه في الاتجاه المأمول.

2-3- هياكل وأنساق المنظمة فعالة:

ثالث ما نحتاجه عند اجراء تغيير بهدف تطوير منظمة ما، أن تكون هياكل وأنساق تلك المنظمة على درجة مقبولة من الفعالية، بمعنى أن تكون قادرة على تنفيذ استراتيجياتها القائمة بكفاءة، وأن تؤدي دورها الحاضر بالصورة المأمولة، وفي ذات الوقت تكون مهيأة لتبني وتنفيذ استراتيجية جديدة.

ولكي تكون هياكل وأنساق المنظمة على درجة من الفاعلية، فمن الضروري أن يكون هناك تحديد ملائم وواضح لكل من السلطات والمسؤوليات ونظم معلومات، وعملية تواصل ملائمة، وتوزيع عادل وموضوعي للموارد، سواء البشرية أو المادية على كل أقسام ووحدات المنظمة،



بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام ملائم لتقييم أداء العاملين والحوافز والترقيات، فإذا لم تكن كل تلك الجوانب لها درجة معقولة من الفعالية، فإن التغيير لن ينجح بالدرجة المأمولة. (عبد الله،

2014، ص: 237)



المحاضرة الرابعة: أنواع التغيير التنظيمي.

1- أنواع التغيير التنظيمي: تختلف وتتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة من بينها:

1-1- حسب الموضوع:

أ- التغيير المادي: يتمثل هذا النوع في أحداث التغيير على مستوى الجزء المادي في المنظمة كتغيير الهيكل والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (المسؤوليات، الاختصاصات) أو التغيير في الأنشطة والمهام التي يزاولها التنظيم أو في الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل، وذلك بهدف التحسين في أداء المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها.

ب- التغيير المعنوي: حيث يهدف هذا النوع إلى أحداث التغيير في سلوك أو أساليب الموظفين من خلال برامج التكوين والتدريب، وكمثال على ذلك نجد العديد من المنظمات تمتلك معدات ووسائل حديثة ومتطورة لكن العمال يعملون بأساليب تقليدية وغير فعالة لذا يتم اللجوء إلى هذا النوع من التغيير بهدف تحفيزهم على تغيير سلوكهم وأساليب عملهم.

1-2- حسب الشكل:

أ- التغيير التدريجي أو البطيء:

حيث يكون التغيير بطريقة تدريجية وعلى دفعات، ويمكن تطبيقه عندما يكون التغيير شاملا لكل عناصر المنظمة أو عندما يتوقع أن تكون هناك مقاومة عنيفة للتغيير المرتقب من طرف الموظفين.

ب- التغيير السريع:

حيث يتم هذا التغيير مرة واحدة وبسرعة ويطلق البعض على هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، فتنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، وهناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا وأن يكون هناك ضرورة ملحة لاجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة أو أن يكون تأثر الموظفين بالتغيير المراد اجراءه بسيطا، لكن تعد السرعة في التنفيذ مصدرا لعدم الرغبة في التغيير أحيانا كثيرة.

(محمودي، 2014، ص: 76)

1-3- حسب الشمولية:

أ- التغيير الجزئي:

يرتبط هذا النوع بالأنظمة والاحداث والهيكل والتكنولوجيا الحديثة والتي سيكون لها تأثير مباشر على تنظيمات وترتيبات العمل فيكون التغيير في من التنظيم، والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب تتطور بينما أخرى تبقى متخلفة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير التنظيمي.

ب- التغيير الشامل:

يتميز هذا النوع بشموله لكافة المستويات في المنظمة، ذلك كون مستويات وأجزاء المنظمة تكون مترابطة مع بعضها البعض بشكل معقد، وأن تغيير جزء واحد يتطلب تغيير باقي الأجزاء لضمان أن جميع مستويات وأجزاء المنظمة تتحرك في نفس الاتجاه، والتغيير الشامل لا يمكن التراجع عنه لذلك فهو يتطلب اعدادا دقيقة خاصة وأنه يرههم مستقبل المنظمة.

1-4- حسب المصدر:

أ- التغيير المقصود أو المتعمد:

وهو الذي يكون بمبادرة من السلطة العليا في المنظمة عادة مستخدمة في ذلك الاستراتيجية الاستباقية، حيث تتخذ قرارات يتم من خلالها احداث تغيير في الهيكل التنظيمي والاحداث والاتجاهات، فالتغيير التنظيمي هنا يكون بمثابة الحل خيار استراتيجي معلن عنه وواضح يحدث حسب رزنامة محددة مسبقا، لذلك فهو يتطلب من المسيرين فهما وادراكا كاملين بمحيط المنظمة الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الالمام بالمشاكل التي تواجهها واتخاذ القرارات المناسبة لإحداث التغيير بالطريقة الصحيحة.

ب- التغيير الاجباري أو المفروض:

لا يحدث هذا التغيير اراديا لكن بضغط من المحيط، فهو إذا اجباري ومفروض على المؤسسة وهو يتطلب العمل باستراتيجية رد الفعل أو التفاعلية، وفي هذا الشكل من التغيير يلعب المحيط



الخارجي دورا كبيرا في احداثه، كأن يكون بسبب صدور نصوص قانونية أو تعليمات حكومية جديدة كتخفيض ساعات العمل أو زيادة أيام الاجازات للموظفين أو التطور السريع لتكنولوجيا العمل، بمعنى أن التغيير في هذه الحالة يكون بسبب ضغوط خارجية متتالية ويجب على المنظمة تنفيذه، ومن أمثلة هذا التغيير ضرورة العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (بوطبة، 2016 ص: 30)

ج- التغيير التكيفي:

يهدف هذا التغيير إلى تطوير بعض اجراءات العمل ، جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة، أو مواجهة موقف استثنائي، أو الاستفادة من فرص مواتية، وهو يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس بسبب ضغوط داخلية أو خارجية. (بن فالح، 2005، ص: 50)

ومهما كان نوع التغيير المطلوب تحقيقه، فإن هناك بعض المتطلبات للتأكد من أن عملية التغيير تحقق الأهداف المرجوة منها وهي تتمثل فيما يلي:

-الحفز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة بهدف تقليل درجة المقاومة لديهم ، وهذا يتضمن أيضا ايجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتهم، للتغيير من العناصر الهامة والضرورية نظرا لأن بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.

-ايجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في عملية التنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الالتزام بتحقيقه.

-للدولة دور مهم في عملية التغيير من خلال الدعم الذي تقدمه، حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ إما لإحداث التغيير المراد أو عرقلته وإعاقلته، لذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين به اكتساب الدعم اللازم لتحقيق التغيير وتنفيذه.



- عملية إدارة التغيير من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن اعداد خطة لإدارة أنظمة التغيير، مثل: تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء فترة التغيير.

- دعم القوى الدافعة للتغيير ويتضمن هذا توفّي الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بالإضافة إلى إنشاء نظام دعم الأجهزة المسؤولة عن التغيير واعداد وتنمية الكفاءات والمهارات وتشجيع ودعم السلوكيات الجديدة اللازمة لتنفيذ هذه التغييرات عن طريق ربط نظام الحوافز بأنماط السلوك المرغوب فيه.

- ملائمة المعلومات والتحديات الدقيق للعناصر الفاعلة بفضل تكنولوجيا الاعلام والاتصال يمكن قيادة التغيير في المنظمة، كما يمكن القول أنّ المعلومات تساهم بشكل كبير في خلق التوازن بين أحداث التغيير واستمرارية المنظمة.

- ضرورة وجود قيادة تتميز بالكفاءة في مجال التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة بهدف تحقيق الفعالية في ادارة التغيير التنظيمي، وذلك باعتبار أنّ هذا الشرط أساسي وبدونه قد تفشل عملية التغيير. (علاوي، 2013، ص: 33-34)

2-العوامل المساعدة في احداث التغيير التنظيمي:

حيث أنّه يمكن الاستفادة من النقاط العشر التي وضعها الكاتب دوقلاس سميث douglas k . smith والتي تساعد في انجاح عملية التغيير إذا أخذ بها مسؤولو أو مدراء المنظمات وهي كالتالي:

-أن يكون القائد قدوة في ممارسة التغيير في كافة جوانب سلوكه الإداري.

-تحفيز سلوكيات الموظفين التي توافق التغيير المطلوب.

-جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع والتكوين إن تطلب الأمر.

-وضع الموظفين في موقف تعلم نظري وتطبيقي، وتقديم المعلومات اللازمة لتقبل عملية التغيير والقيام به ذلك كون التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.



-توضيح أهمية التغيير والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الابداع والتحدى والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات المفيدة ومناقشتها وتجربتها وعدم مقابلتها بالرفض من أول وهلة.

-ضرورة التأكد من فهم وإدراك الموظفين لدورهم في احداث التغيير لأنه إذا لم تتضح الأدوار فلن يكون لديهم رغبة في تطبيق التغيير أو التجاوب معه.

-أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي، كما أن فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تعميمها على المنظمة ككل.

-جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي للتغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول له.

-التركيز مع الموظفين المتجاوبين مع التغيير، وتحفيزهم على مساعدة الآخرين على تقبل واحداث التغيير، بالتالي سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين بالتغيير حتى تتمكن المنظمة من القيام بعملية التغيير كما خطط لها. (الحسبان، 2023، ص:474)



المحاضرة الخامسة: شروط ومجالات التغيير التنظيمي.

1- شروط التغيير التنظيمي: للقيام بعملية التغيير التنظيمي وتكون فعالة لابد من توفر مجموعة من الشروط الضرورية وقد حددها كولن كارنال Kölen karner كالتالي:

1-1- الوعي: من الضروري أن يعي المشاركون في التغيير والمنفذون له أهداف التغيير، ودور كل منهم في تحقيق هذه الأهداف، وبدون هذا الوعي لا يمكن أن نحفز الأفراد للتغيير أو نرفع دافعيتهم، كما يجب أن يكون العاملون على معرفة ودراية واضحين بمتطلبات منظماتهم وبالموارد المتاحة للتغيير وبالسلوكيات والطرق الجديدة التي ترغب المنظمة في استحداثها وكذلك يجب أن يكون مدركا لكيفية تتبع مسار عملية التغيير وتصحيح أي خطأ يمكن أن ينشأ ويعترض ريقه تنفيذ التغيير.

1-2- القدرة (التمكن): أي أن يمتلك الأفراد الكفاءات والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع المهام الجديدة، فلا بد أن يدرك العاملون أنهم قادرون على تنفيذ المهام الجديدة وأنهم يمتلكون بالفعل المقومات التي تأهلهم لذلك وتأهلهم للتعامل مع الضغوط المحتملة، كما يقصد بالمقدرة تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز التغيير وتمكين العاملين منها سواء كانت تلك الموارد مالية أو مهارات أو زمن كاف.

1-3- الإدارة (التضمين): يجب أن يشعر العاملون أنهم متضمنون في عملية التغيير التنظيمي بمعنى أن لهم الحق في الاختيار وقادرون على ممارسة هذا الحق وأن لهم دورا في تحديد وتقييم الأهداف الجيدة لمنظمتهم ويمارسون ذلك فعليا ويدركون أن هذا التغيير منهم وبهم ولهم، كما يدل التضمين على مدى قوة الالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي ومدى الاقتناع بأن ما يحدث في المنظمة هو من أجلهم ولابد أن يصاحب ذلك تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات والمحاسبات وأن يعرف الجميع ما سوف يترتب على الفشل في تحقيق الانجاز المنشود وأن يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت تميز بين النجاح والفشل. (عبد الله، 2014، ص: 246)

2- مجالات التغيير التنظيمي:



إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى أخذها أو بعض مجالات التغيير التالية:

2-1- التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل، وبالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيم أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، حيث أن معظم التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة وهي كالتالي:

✓ **التخصص في العمل:** درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة.

✓ **توزيع السلطة:** التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية منتظمة.

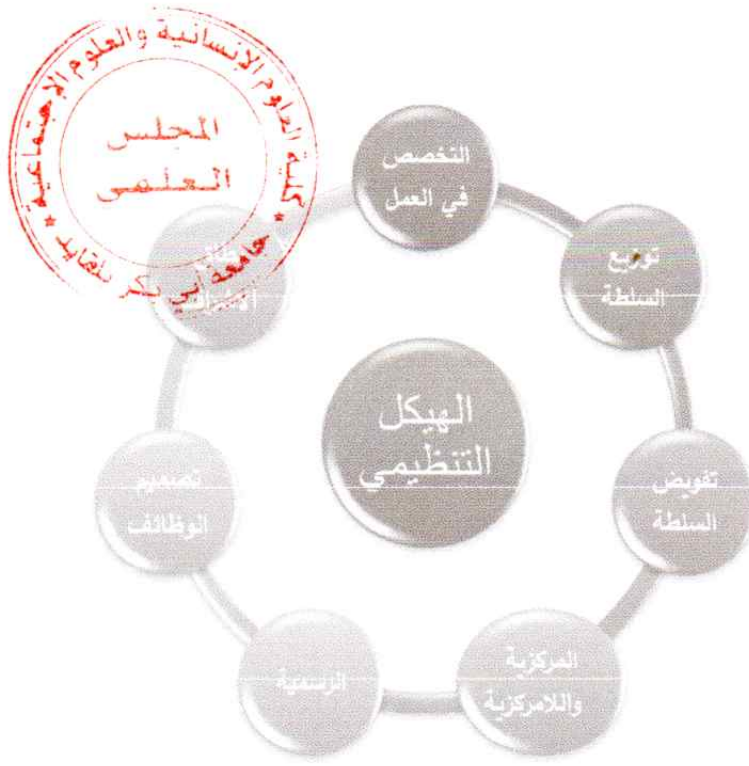
✓ **تفويض السلطة:** وهي عملية منح درجات متفاوتة للسلطة والقدرة على اتخاذ القرارات للمرؤوسين كل حسب مجال عمله.

✓ **المركزية واللامركزية:** يقصد بها درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.

✓ **الرسمية:** درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة، ومدى تنميته لوظائفهم المختلفة.

✓ **تصميم الوظائف:** هو تحديد متطلبات الوظائف المعرفية والمهام المرتبطة بها والكفاءات المطلوبة لشاغلها وطريقة الاختيار والتوظيف.

✓ **نطاق الإشراف:** يقصد به عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة. (طه، 2007، ص: 564)



التغيير في الهيكل التنظيمي

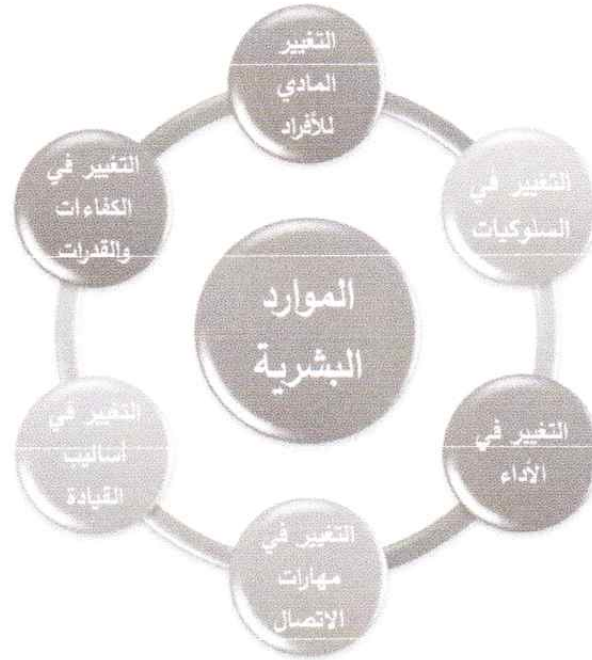
2-2- التغيير في الموارد البشرية: إنّ المجال الثاني الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، لأنّ الأداء الجيد للمنظمة يستدعي وجود عاملين مؤهلين لأداء العمل وذوي كفاءة وكذا وجود التوافق بين هؤلاء الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والكفاءات والقدرات والتطلعات بين المنظمة من حيث الاعمال والوظائف والاهداف التكنولوجية والاجراءات، لذا فإنّ حدوث أي تغيير سواء داخلي أو خارجي يتطلب منا احداث تغييرات بصورة دائمة وذلك للحفاظ على توازن المنظمة وأدائها وكذا الرفع من درجة رضا العمال، ومن هنا يجب اجراء تغييرات تشمل العاملين لكي تعيد التوافق والاتزان بين العاملين والمنظمة ويشمل ما يلي:

✓ **التغيير المادي للأفراد:** يقصد به الاستغناء عن العمال الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة أو التحديث التدريجي للعمال بمعنى وضع معايير وشروط جديدة لاختيار العمال الجدد.

✓ **التغيير في السلوكيات:** حيث أنّه لكل عامل مشاعر وأحاسيس وشخصية استمر في تكوينها لسنوات طويلة وكذلك سلوكيات تميزه عن غيره أي أنّه ليس من السهل التغيير في سلوكيات العمال.

- ✓ التغيير في القدرات والكفاءات: ويكون ذلك من خلال التدريب والتكوين لأكتساب مهارات وخبرات جديدة تأهلهم للتعامل مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.
- ✓ التغيير في الأداء: وهو كذلك يتطلب التدريب للتمكن من التغيير في الأداء لدى العاملين.

- ✓ التغيير في مهارات الاتصال: يقصد به التغيير في طرق ومهارات الاتصال المستخدمة في المنظمة لكي يصبح أكثر فعالية بين مختلف المستويات في المنظمة.
- ✓ التغيير في أساليب القيادة: وذلك بما يتماشى والظروف المحيطة وكذلك طبيعة التغييرات والابتعاد عن الطرق التقليدية في القيادة.



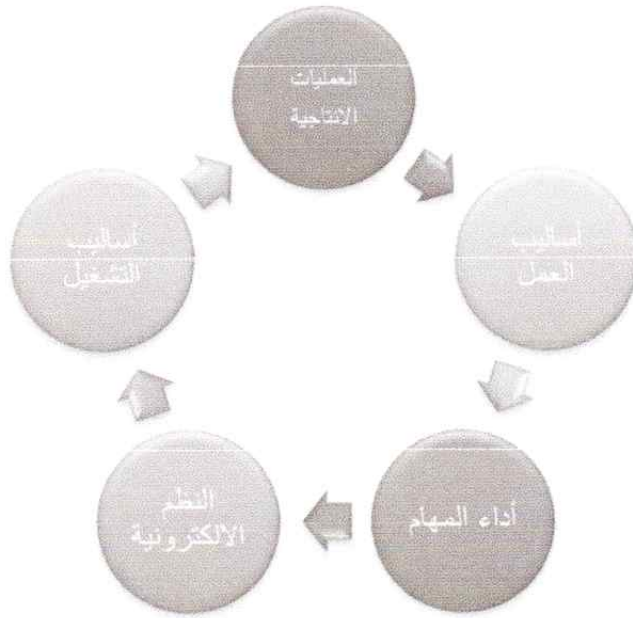
التغيير في الموارد البشرية

2-3- التغيير في المجال التكنولوجي: هو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في العمل، أو ادخال معدات وأدوات وأساليب حديثة، وذلك كون التقدم التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة التغيير، حيث يكون على العموم تغييرا تدريجيا ليس جذريا وتعتد المنظمات الناجحة على التطورات التكنولوجية التي ترتبط برؤيتها واستراتيجيتها والتي تمكنها من الحصول على عائد يزيد



في أداءها وإنتاجها ويحسنه ويزيد بالتالي من الحماس للتغيير ويقلل من المقاومة، ويتمثل فيما يلي:

- ✓ العمليات الانتاجية: أي ادخال كل ما هو جديد على العملية الانتاجية.
 - ✓ أساليب العمل: وذلك بالاعتماد على تقنيات طرق حديثة.
 - ✓ المعدات والتجهيزات وكذا الآلات المستخدمة في المنظمة.
 - ✓ أداء المهام: وذلك يكون بالتغيير في طريقة الأداء باستخدام تقنيات أو وسائل حديثة لتحسين أداء المهام في المنظمة.
 - ✓ النظم الالكترونية المستحدثة.
 - ✓ أساليب التشغيل: وذلك بالاعتماد على أساليب وطرق تشغيل حديثة في العمل.
- (حريم ، 2010)



التغيير في المجال التكنولوجي

2-4- التغيير في الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن نظام مشترك من القيم والمعتقدات والسلوكيات والأعراف والتوقعات التي تكونت داخل المنظمة واستقرت على مدار سنوات وتستمد جذورها من رسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الخارجي، ومن ثم فإن الثقافة السائدة



في المنظمة تعتبر عاملا هاما لتحديد نجاحها أو فشلها، لذا فإن عملية التغيير في الثقافة التنظيمية تتطلب وقتا طويلا خاصة إذا كانت قوية وراسخة في أذهان العاملين.



المحاضرة السادسة: نماذج إدارة التغيير التنظيمي.

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير.

1- نموذج كورت ليفين Lewin Kurt:

لقد حاول كيرت ليوين (Lewin Kurt) سنة 1951 تحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتناسب ظروفهم، حيث أكد أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفين" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

1-1- مراحل التغيير حسب نموذج كورت ليفين Lewin Kurt:

-مرحلة التهيئة (phase unfreezing): تعد مرحلة التهيئة المرحلة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن العناصر التالية:

-المشكلات التي تشتكي منها وحدات العمل.

- العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.

-طبيعة المشكلة أو المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة

-الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل

-حدود المنظمة وامكانياتها في حل المشاكل

ليتم بعدها حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لخلق الظروف الملائمة لإحداث التغيير التنظيمي الناجح وتوفير متطلباته، وذلك من خلال إعداد الأجهزة والمعدات والحاسبات الآلية، تهيئة الأفراد



نفسيا لتقبل التغيير كما يتم إصدار التعليمات المنظمة للوضع الجديد. وعقد الندوات والقيام بالاتصال التنظيمي وهو ما يؤدي إلى خلق استعداد، رغبة ودافعية للعمل وفقا للوضع الجديد.

-مرحلة تنفيذ التغيير (phase changing):

يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية حيث يتم وضع التغيير المخطط حيز التنفيذ وذلك حسب مجال التغيير، قد يكون التغيير في الأفراد كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافر والمكافآت أو تغيير أنماط القيادة، أو في التقنية كاستخدام أجهزة حاسبات آلية أو معدات أو أجهزة جديدة أو وسائل إنتاجية مبتكرة، أو تعديل نطاق الإشراف، ودرجة المركزية، والمسئولية ودرجة الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي، أو التغيير في أحد المجالات السابقة الذكر.

-مرحلة التجميد (phase refreezing):

حيث لا يكفي تنفيذ التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ويكون ذلك من خلال التقييم المستمر لنتائج عملية التغيير ومتابعتها للتعرف على ردود الأفعال والمحافظة على استمرارية التغيير عن طريق بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد، وذلك بتوفير البيئة اللازمة لاستقرار النشاط والوضع الذي تم تغييره.



مرحلة تنفيذ التغيير

مرحلة التهيئة

وتكون عن طريق تثبيت التغيير وهو

ما يتحقق خلال:

- تدعيم سلوكيات الأفراد للتصرف طبقاً للوضع المعدل.
- توفير متطلبات دعم الوضع المعدل.
- تقييم النتائج وتعزيزها.

وتكون عن طريق تنفيذ التغيير من

خلال:

- تغيير السلوك التنظيمي الواجب اتباعه.
- تحديد الأنشطة والمجالات التي سيتم التغيير فيها.
- تحديد الخطوات العملية لتنفيذ التغيير.

وتكون عن طريق خلق الحاجة للتغيير من

خلال:

- تحديد أوجه القصور في الأداء الحالي.
- تحديد الهدف من التغيير.
- تغيير السلوك التنظيمي.
- معالجة المقاومة التنظيمية المحتملة.
- معالجة الضغوط التنظيمية التي سببها التغيير.

نموذج كيرت لوين للتغيير التنظيمي

1-2- إيجابيات نموذج كيرت لوين للتغيير التنظيمي:

- البساطة والوضوح: خطواته الثلاث (إذابة الجليد - تغيير - إعادة تجميد) سهلة الفهم والتطبيق من قبل مختلف مستويات الإدارة.
- إدارة مقاومة التغيير: يركز في مرحلة "إذابة الجليد" على ضرورة إقناع الموظفين بالحاجة للتغيير، مما يقلل من المقاومة.
- تثبيت التغيير: تضمن مرحلة "إعادة التجميد" عدم العودة إلى طرق العمل القديمة، مما يجعل التغيير مستداماً.
- إطار عملي: يوفر خريطة طريق واضحة، خاصة للمنظمات التي تواجه صعوبة في هيكلة جهود التغيير.

1-3- سلبيات نموذج كيرت لوين للتغيير التنظيمي:



-إن البساطة المفرطة قد لا يناسب التغييرات المعقدة والسريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يُنظر إليه أحياناً على أنه "خطي" جداً.

-لا يقدم النموذج استراتيجيات مفصلة لكيفية تنفيذ التغيير، مما قد يؤدي إلى تعقيد أمور هامة أثناء التنفيذ.

-قدم النموذج فقد تم تطويره عام 1947، وقد لا تتماشى بعض جوانبه مع ثقافة العمل الحديثة.

-قد تكون مرحلة إعادة التجميد مقيدة خاصة في البيئات سريعة التغير، مما قد تعيق مرحلة "إعادة التجميد" المرنة اللازمة للتحويل المستمر. (ماهر، 2000، ص: 460)

2- نموذج هوس EDGAR HUSE : وهو مبني على النموذج السابق للوين، ويضم المراحل التالية :

2-2- مراحل التغيير حسب نموذج هوس EDGAR HUSE :

-الاستكشاف: حيث يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، فيقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.

-الدخول: يتفق مسؤولو المنظمة والمستشار معا على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر ذلك بالرجوع إلى ما يتوقع أن يحصل عليه كل طرف منهما من الآخر.

-التشخيص: فيقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه، وبعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المناسبة.

-التخطيط: توافق المنظمة في هذه المرحلة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك تحديد الوقت اللازم لإتمام التغيير، كما يحدد مصادر المقاومة المتوقعة.

-خطة العمل: يتم في هذه المرحلة التدخل وفق خطة عمل تم وضعها مسبقا ، فيمكن أن تبدأ بطرق مختلفة في نفس الوقت أو في حالة تطوير برامج تطوير المنظمة المعقدة.



-التثبيت والتقييم: إن عملية التثبيت هي نفسها عملية التجهيد التي أشار لها كيرت لوين في نموذجيه، حيث نجد أن التغييرات والممارسات المطبقة حديثاً تصبح روتين يومياً يستخدم داخل المنظمة، وبعد عملية التثبيت يتم التقييم ويقاس بشكل كمي.

-انتهاء العمل: فيقوم المستشار المسؤول عن التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، لأن إحدى أهم قواعد العمل بالنسبة للمستشارين هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل والبدء في العمل في منظمة أخرى للقيام بعملية التغيير.

2-3- إيجابيات نموذج هوس للتغيير التنظيمي:

- شمولية التغيير: يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية (المعتقدات والقيم) والهيكل معاً لضمان توافق أعمق.

-تحسين المرونة: يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

-التركيز على السلوك: يحدث تغييراً ملموساً في النمط السلوكي للعاملين، مما يضمن استدامة التغيير.

-استراتيجية هادفة: يتم التغيير وفق خطة مدروسة وليس بشكل عشوائي.

2-4- سلبيات نموذج هوس: للتغيير التنظيمي:

-مقاومة التغيير: قد يواجه التغيير الجذري للسلوك والثقافة بمقاومة شديدة من الموظفين.

-تعقيد التطبيق: كونه نموذجاً شاملاً، قد يكون تطبيقه معقداً ويتطلب جهداً ووقتاً طويلاً.

-التكاليف المرتفعة: إحداث تغيير جذري في النمط التنظيمي قد يترتب عليه تكاليف مالية كبيرة ومخاطر استنزاف الموارد.

-الحاجة لخبرة: يتطلب عملية تغيير مدروسة جداً لتجنب فشل المبادرة. (ويليامز، دويسون، ترجمة سرور، 2004، ص: 378-380)

3-نموذج الباحث جون كوتر Jhone Kotter (1996): وهو "من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي، حيث تم الرجوع إليه في عدة دراسات حديثة كما أنه صالح لكل المنظمات وفي جميع البيئات، حيث يقترح الباحث أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات التالية:



-إعلان الاستعجال: تتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفراص المحتملة.

-إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

-اعداد رؤية استراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير واستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

-إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

-دعم أعمال التغيير على نطاق أوسع: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

-تحقيق مكاسب على السريع: من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.

-تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

-ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى إلى اتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان هو القائد. (حريم، 2010، ص: 280-

(285



4-نموذج ADKAR (2003): اقترح من طرف Jeff Hiatt والذي يركز على خمس إجراءات ونتائج ضرورية لتحقيق التغيير الفردي والتنظيمي، إذ أجرى Hiatt وفريق بحثه دراسة ضمت 122 مؤسسة للخروج بهذا النموذج، وقد تم التركيز على فكرة أن نجاح التغيير في المنظمة مرهون بنجاح كل فرد في المنظمة في إحداثه من خلال قابليته للتحول، ويتألف النموذج من خمس خطوات وهي:

4-1-مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج ألكار ADKAR:

- الوعي بالحاجة إلى التغيير: وتركز هذه الخطوة على ضرورة فهم الداعي إلى التغيير (لماذا) وذلك من خلال التواصل المخطط له للفرد حول التغيير من خلال سلسلة من الدورات التدريبية والتعلم، إذ يكون التركيز على معرفة كيفية التغيير، وكيف يكون الأداء حال تنفيذ التغيير.
- الرغبة في المشاركة ودعم التغيير: وذلك من خلال التحفيز الأفراد على أحداث التغيير وتقبله.



- معرفة كيفية التغيير وما الذي يشبه هذا التغيير: ويتم توفير المعرفة للفرد حول التغيير من خلال سلسلة من الدورات التدريبية والتعلم، إذ يكون التركيز على معرفة كيفية التغيير وكيف يكون الأداء حال تنفيذ التغيير.

- القدرة على تنفيذ التغيير وفق قاعدة يوما بعد يوم: تنفيذ التغيير بما في ذلك تغيير السلوك يستغرق بعض الوقت ويحتاج إلى الممارسة والتدريب والتغذية العكسي.

- الدعم للحفاظ على التغيير: وذلك للتأكد من تثبيت التغيير وعدم العودة إلى الممارسات القديمة، وذلك عن طريق التغذية العكسية الإيجابية، المكافآت، التقدير، قياس الأداء، الإجراءات التصحيحية. (بروش، هدار، 2007، ص: 52)



نموذج أدكار للتغيير التنظيمي

4-2- ايجابيات نموذج أدكار للتغيير التنظيمي:

- يمكن استخدام نموذج أدكار على المستوى الفردي بالإضافة لاستخدامه على مستوى المنظمات الكبرى والصغرى.

- يركز نموذج أدكار بشكل مباشر على النتيجة المحققة بدلا من تركيزه على المهام الموكلة للأفراد.



يساعد المنظمات على قياس تقدم التغيير لديها، بحيث توفر كل مرحلة من مراحل التغيير معلومات عن المشاركة الفردية في تطبيق عملية التغيير.

يركز النموذج بشكل مباشر على الموارد البشرية ويعتبرها محور اهتمامه لإدراكه أنهم يسهلون حدوث عملية التغيير.

يحدد مناطق الضعف التي تحتاج إلى تطوير في المنظمة.

يساعد في قياس مدى قبول التغيير وتحديد المرحلة التي يحتاجها الموظف.

4-3- سبليات نموذج أدكار للتغيير التنظيمي:

يتجاهل نموذج أدكار تعقيد التغيير والحاجة إلى رؤية واستراتيجية تغيير طويلة المدى.

يطبق نموذج أدكار بشكل سريع لكونه نموذج جاهز للاستخدام، فهو لا يوفر تفاصيل دقيقة بالتالي لا يمكننا من الحصول على معلومات أوسع وأشمل عن التغيير. (بوطبة، 2016، ص: 74)

5- نموذج ماكزني McKinsey 7-S :

يعد هذا النموذج من أفضل النماذج للتغيير التي تستخدم لتحليلي العمليات الداخلية للمنظمات وتحسين أدائها ويركز على الموارد البشرية، ويختلف هذا عن النماذج السابقة بأنه لا يلزم تنفيذ عناصره السبعة بترتيب أو تسلسل معين، حيث يتم تقييمها من خلال كيفية تأثيرها على بعضها البعض بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف الحالية فيها:

-الاستراتيجية: وهي المسار الذي تسعى إليه المنظمة والاهداف التي تريد تحقيقها والمسؤوليات المترتبة عن ذلك.

-البنية أو الهيكلية: وهي الطريقة التي تنظم المنظمة نفسها بما في ذلك التنظيم الوظيفي والهرمي والاداري.

-الأنظمة: وهي الاجراءات التي تتبعها المنظمة لإدارة العمليات والتحكم فيها.

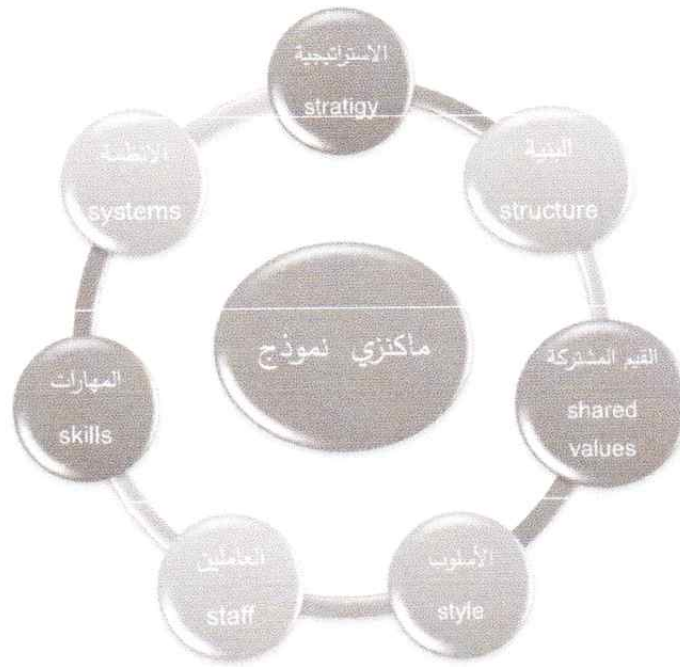


-القيم المشتركة: وهي المعتقدات والعادات التي تشكل طابع المنظمة وتؤثر على سلوك الموظفين.

-الأسلوب: وهو المهارات والمعرفة التي يتعامل بها العاملون والقادة في المنظمة.

-العاملون: هم الموظفون الذين يعملون في المنظمة ويؤثرون على أدائها.

-المهارات: يقصد بها القدرات الفنية والخبرات المميزة لدى العاملين او المنظمة ككل.



نموذج ماكنزي للتغيير التنظيمي

6-نموذج Ivanchivich: حيث يعتبر هو وزملاءه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات متسلسلة كالتالي:

-قوى التغيير: سواء كان هذه القوى داخلية أو خارجية تدفع بالمنظمة للتغيير ويكون ذلك بدراساتها وتحديدتها.

-الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: يمكن للمنظمة أن تحدد حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية



والميزانيات وانخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء وانخفاض معنويات ودافعية العاملين. تتمكن الإدارة من التعرف على قوة التغيير.

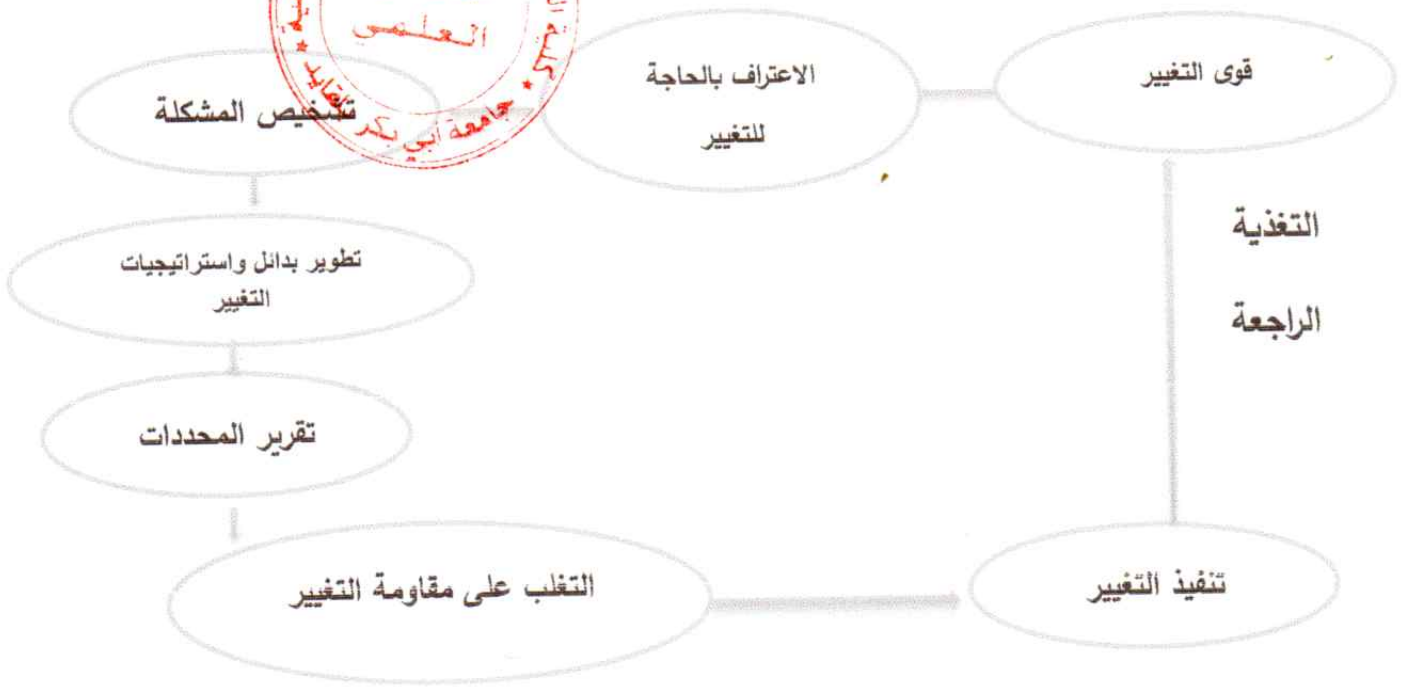
-**تشخيص المشكلة:** فيهدف إل التعرف على المشكلة وتحديدّها قبل البدء بالتحرك، وفيه لا تكون المشكلة بارزة وواضحة للجميع لذا فإنّ الخبرة وحسن التقدير مهمة في هذه المرحلة، كما يمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها للمساعدة في أي مرحلة من مراحل التغيير، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين الوسيط والمنظمة ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة كما أنّه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

-**تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** حيث تقوم الإدارة أو الوسيط بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تتحقق النتائج المرجوة وهناك 3 استراتيجيات عامة للتغيير وهي: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الأفراد، وتغيير التقنيات.

-**تقرير المحددات:** يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، إلّا أنّه يتأثر ببعض التغيرات والظروف الأنوية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير ضروري، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة ونظام الرقابة وأخيرا لا يمكن اغفال دور القيم والمعايير السلوكية.

-**التغلب على مقاومة التغيير:** إنّ المقاومة أمر طبيعي على الإدارة ادراك وجوده ومحاولة معرفة مسبباته بهدف معالجته.

-**تنفيذ التغيير ومتابعته:** حيث تتضمن هذه المرحلة بعدين وهما: التوقيت والنطاق، فالتوقيت يعني معرفة متى يتم احداث التغيير، أمّا النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم. (حريم، 2010، ص: 285، 280)



نموذج إيفانشفيتش للتغيير التنظيمي



المحاضرة السابعة: مراحل إدارة التغيير التنظيمي.

1-مراحل إدارة التغيير التنظيمي: للقيام بأي عملية تغيير تنظيمي لابد من خطوات يجب اتباعها للقيام به، حيث اختلف الباحثون حولها فحدد البعض مراحل او خطوات التغيير كالتالي:

-**مرحلة الاستعلام:** في هذه المرحلة يقوم المسؤول بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الحالية للمنظمة ووضع رؤية مستقبلية بهدف اكتشاف النقائص ومناقشة الحاجة للتغيير وجدولة الزمن المتوقع للعملية والإمكانات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد اللازمة.

-**مرحلة الاستجابة:** فالمنظمة اليقظة تكون مهيأة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص للتغيير.

-**مرحلة التصميم:** تقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع خطة وبرنامج دقيق لعملية التغيير وعادة ما يتم الاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة وحتى الاستعانة بخبراء خارجيين عند الحاجة.

-**مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تحويل الخطط والبرامج إلى أفعال على أرض الواقع ويتم ذلك من خلال القرارات والإجراءات التي يجب على كل عامل داخل المنظمة الالتزام بها وتنفيذها. (الحسان ، 2023 ، ص: 475)

كما حدد باحثون آخرون حسب جردات المراحل التالية:

-**مرحلة معرفة مصادر التغيير:** حيث يتم تحديد المصادر ما إذا كانت في بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير في هيكل السوق، التغيير في نوع التكنولوجيا، تغييرات سياسية أو قانونية أو غيرها، وقد تكون مصادر داخلية مثل: هيكل المنظمة، علاقات العمل، الاتصال، نمط القيادة.

-**مرحلة تقدير الحاجة إلى التغيير:** فيتم في هذه المرحلة تحديد الفجوة الفاصلة بين وضعية المنظمة الحالية وبين ما تريد الوصول إليه بعد أحداث التغيير.

-**مرحلة تشخيص مشكلات المنظمة:** وذلك من خلال الوقوف على أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة دوران العمل، نسبة الغيابات وغيرها.



-مرحلة التغلب على مقاومة التغيير: من خلال الوقوف على أسباب المقاومة والتي يمكن أن تتحدد من خلال الخوف من الخسائر المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على عملية التغيير.

-مرحلة تخطيط الجهود: يتم فيها تحديد الجهود اللازمة للتغيير من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق قابل للقياس والتأكد.

-مرحلة وضع استراتيجيات التغيير: فيتم الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف، تغيير المسؤوليات، تعديل أساليب الإنتاج، إعادة وصف الأعمال، تدريب القوى البشرية أثناء العمل تنمية فرق العمل وغيرها.

-مرحلة تنفيذ خطة التغيير: ويتم ذلك من خلال تحديد المدة الزمنية لإجراء التغيير المطلوب وضبطها.

-مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف: يتم في هذه المرحلة تقييم عملية التغيير وتحديد الإيجابيات ونقاط الضعف ومدى تناسب النتائج المتوصل إليها مع التصاميم الموضوعة.(جرادات وآخرون، 2013، ص:55)



المحاضرة الثامنة: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

تتعدد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة فالباحثون في علوم التسيير والادارة ينطلقون في دراسة التغيير التنظيمي من مدخل صيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الادارية، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل أدوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنشأة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل" لذا فقد تنوعت الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق ما يلي:

1- استراتيجيات المناورة والاقناع: حسب هذه الاستراتيجية فإن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع العمال أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه ويتم التوصل إلى ذلك:

-عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة أنه ال يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير .

-عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية.

2- استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: وتسعى هذه الاستراتيجية إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة واقناع الأفراد فيها بعدم ملائمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم رضا تجاه الوضع القائم، إذ من الأهمية خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح، وهذا لتحفيزهم على تبني مبادرات التغيير نحو وضع أحسن من القائم. (الصيرفي، 2006، ص: 85)

3- استراتيجية المشاركة: حيث تقوم الادارة العليا باشارك باقي المستويات التنظيمية أو العاملين في عملية التغيير، لكن قد يصعب اشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة خصوصا عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول



على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي العاملين في المؤسسة كمشاركة القادة غير الرسميين والممثلين النقابيين.

4- تفويض السلطة: وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم التغيير المناسب كل حسب تخصصه ومجاله، وهو ما يوجب عليهم الاضطلاع على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار البديل المناسب وبذلك يساهمون في اتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم

5- استراتيجية الإدارة العليا: يعد دعم الإدارة العليا أمراً ضرورياً لإنجاح مبادرة التغيير خصوصاً أمام ما تتمتع به من سلطة ضاغطة فهي التي تخطط وتنظم وتصدر قرارات التغيير، حيث أنه وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العمال ودعمهم للتغيير لأنهم مجبرون على القيام به. (العطيات، 2006، ص: 210)



المحاضرة التاسعة: معوقات التغيير التنظيمي.

عند القيام بعملية التغيير التنظيمي كثيرا ما تظهر مشكلات في التنظيم أو الجماعات أو العاملين أو الموارد والامكانات وتشكل عقبات أو تحد من فعالية التغيير التنظيمي وهي كالتالي:

1- معوقات بشرية:

- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- ينظر القادة والأفراد أحيانا إلى التغيير التنظيمي على أنه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة.
- عدم الاستفادة من التدريب على مستوى العاملين واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وغيرها.
- التمسك بالوضع الحالي.
- الالتزام بالسلوك الوظيفي السابق.
- عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- نقص الخبراء والمختصين في عملية التغيير.
- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز. (شارلز، جونز، ترجمة رفاعي، عبد المتعالي، 2001، ص: 378)

2- معوقات تنظيمية: تتحدد المعوقات التنظيمية كالتالي:

- نقص أو غياب الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والمستويات الادارية الدنيا.
- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- زيادة عدد العاملين عن الحاجة الفعلية للمنظمة واحتمال مقاومتهم لعملية التغيير التنظيمي.



- خضوع عملية التغيير التنظيمي إلى اعتبارات سياسية وإدارية خاصة فيما يخص المفاهيم العمومية وبالتالي تركز السلطة في أعلى هرم السلطة وفشل القيام بالتغيير.
- عدم وضوح اختصاصات ومهام الادارات المختلفة.
- استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.
- عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للعاملين.

3- معيقات تقنية:

ترتبط هذه المعيقات بعدة عناصر منها:

- قلة الامكانيات المادية والفنية للتغيير أو سوء توزيعها واستخدامها أو عدم الاستغلال الصحيح للمتوفرة منها
- ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني.
- العمل على ادخال الآلات للعمل بناء على تقديرات فردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل ادخالها.
- التطور المستمر في المعدات والأجهزة يؤدي إلى تقادم المعدات والتقنيات المستخدمة.
- ضعف أو عدم توفر التكوين المناسب للموارد البشرية على المعدات والتقنيات الحديثة.
- عدم الالمام بأساليب الادارة الحديثة وعدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.
- مقاومة العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل والتمسك بالقديم.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توفرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها.

4- معيقات اجتماعية: تتمثل فيما يلي:



-ضعف التفاعل بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين.

-ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

-قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي.

-عدم القدرة على التكيف مع التغييرات الاجتماعية الحيطة بالمنظمة.

-كثرة الصراعات بين العاملين في المنظمة.

5- معوقات ثقافية: تتمثل فيما يلي:

-الاختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المنظمات بين المبادئ والقيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة.

-اختلاف آراء العاملين حول أهمية التغيير في المنظمة.

-عدم اهتمام العاملين بأهمية تنظيم الوقت.

-عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.

-اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة. (يس، 1998، ص: 547-550)



المحاضرة العاشرة: مقاومة التغيير التنظيمي.

1-تعريف مقاومة التغيير التنظيمي: عادة ما يصيب المنظمات ~~جموع~~ ~~مركبات~~ ~~و~~ ~~يحول~~ ~~دون~~ تطورها ونموها وقدرتها على المنافسة جراء الاستقرار الطويل، ومن هنا تظهر ضرورة احداث التغيير، وعند ظهور بوادر أي تغيير ينقلب الأمر إلى هاجس بسبب المقاومة التي سيلقاها هذا التغيير من طرف بعض المعارضين له، إذ أن الاتفاق السائد بأن أي مبادرة تغيير ستواجه بالضرورة مقاومة، فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير، لذا وجب توخي الحذر في التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لتخطيها نجاح والمبادرة التغيير، حيث يعد موضوع مقاومة التغيير من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين.

فسر Duncan و Zaltman (1977) مقاومة التغيير على أنها: "كل سلوك يؤدي إلى المحافظة على الوضع الحالي في مواجهة ضغوط تغييره"، وحديثا عرف Collette وآخرون (1997) المقاومة بأنها تعبير ضمني وواضح لردود أفعال الأفراد نحو نية التغيير، ومهما تعددت وجهات النظر تبقى مقاومة التغيير من أصعب العقبات التي تواجه المنظمة.

كما يعرف أزندر zander مقاومة التغير "بأنه يمثل ردود الفعل السلبي للأفراد 63 تجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السابي عليه"

وتعرف كذلك أنها "ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو منع تنفيذها وصولا إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه". (Vas, Le jeune, p2-4)

"رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يجبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط عاقلات وأساليب ومصالح قائمة"

ومقاومة التغيير تعني " تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير"، وتعرف أيضا على أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"

ومقاومة تغيير تعريف آخر هي " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية أو حقيقية محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها" وتعرف أيضا مقاومة التغيير على أنها استجابة



عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، لأنَّ الإنسان بطبعه يميل مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من ارتباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير.

مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات change Resistance فهو مصطلح يشير إلى "رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني وقد يعبر عنه ومن خلال أنشطة عدوانية أو خجولة".

ويمكن القول أنَّ مقاومة التغيير من طرف العاملين تعبر عن مدى قبول البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون في الغالب مقاومتهم للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية أو جماعية، كما وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به العاملون (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيراً عن تجنب مواجهة عملية التغيير، ومهما تعددت وجهات النظر تبقى مقاومة التغيير من أصعب العقبات التي تواجه المنظمة.

2-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

تأخذ مقاومة التغيير صوراً وأشكالاً مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات مناوئة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة والبطيء في الأداء، أو زيادة حجم الخاطئ، أو تمارض العاملين وزيادة نسبة الغياب، ويمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالي:

2-1-أسباب تتعلق بالأفراد:

2-1-1-سوء الفهم و قلة الثقة: إنَّ نقص المعلومات اللازمة حول التغيير، وعدم معرفة الأفراد لطبيعته وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، و نتائج التطبيق وتأثيره عليهم، سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، بالإضافة إلى قلة ثقة الأفراد في دوافع وأهداف من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

2-1-2-الخوف من التغيير: وهناك نوعين من المخاوف:



➤ مخاوف حقيقية: ويمكن أن تضرب بعض الأمثلة لهذه المخاوف كما يلي:

-الخوف من زيادة المسؤوليات أو الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسؤولاً عنها بعد إحداث التغيير.

-الخوف من حدوث انخفاض في الراتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو زيادة ساعات العمل.

-الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة وضياح ما حصل عليه من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف.

-الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير.

-الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

➤ مخاوف نفسية: ومن أمثلة هذا النوع من المخاوف نجد:

-الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها مما يؤدي إلى الإخلال بالعلاقات الاجتماعية الحالية ويفرض عليه بناء علاقات جديدة والتكيف معاً مما يثير قلقه وخوفه.

-الخوف من عدم ترقيته وهو الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.

-الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة الأعمال بنفسه. (عبد الباقي، 2001 ص: 330)

2-1-3- الشعور بالارتياح في الوضع الراهن: حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة وقد يبذل البعض جهداً كبيراً للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً ومؤكداً ومألوفاً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم لراحة ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.

2-1-4- عدم اليقين من جدوى التغيير: وحسب كولن كارنال "الكثير مما يشار إليه بأنه مقاومة للتغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكد"، إذ أن العديد من حالات مقاومة التغيير التي يمكن مصادفتها في المنظمات، تعود بصورة أساسية إلى عدم اليقين حول المسار المستقبلي للأحداث.



2-1-5-زيادة العبء الوظيفي للعاملين: إذ أن هناك اعتقاداً شائعاً بأن التغيير متعب، فغالبا "يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من أعبائهم في العمل". إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطرهم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل أو ضياع ما حصل عليه من معارف ومهارات في مجال معين وما انفق في تحصيل ذلك من وقت وجهد.

2-1-6-التغيير في هيكلية المصالح والسلطة: حيث أنه قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضيف عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.

2-1-7-سرعة ودرجة التغيير: إذ تؤثر السرعة المعتمدة في التغيير في ردة فعل الأفراد، والذين يميلون للمقاومة بسبب السرعة الكبيرة للتغيير، وعدم إعطائهم فرصة لفهمه وتقبله،، كما أن درجة التغيير في تأثر كذلك فكلما كان التغيير عميقاً ويمس جميع الجوانب تزداد المقاومة. (علاوي، 2013، ص: 73)

2-2-أسباب تتعلق بالتنظيم: من أهمها:

ـ الفشل السابق في التغيير كفشل المنظمات في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها من التغييرات التي اعتمدتها.

ـ عدم وجود خطة محددة توضح الأهداف، الخطوات، المسؤوليات، الميزانية...

ـ التكلفة العالية حيث تمثل كل من الميزانية والتكلفة عائق كبير لقبول التغيير في ظل غموض العائد المتوقع من التغييرات.

ـ قلة تدفق المعلومات السليمة من قممها إلى قواعدها.

ـ وجود مشكل في الهيكل التنظيمي.

ـ تركز السلطة في أعلى الهرم.

ـ ضعف أساليب القيادة والإشراف، وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين. (بوطبة، 2016، ص:

(37)



المحاضرة الحادية عشر: أشكال ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي.

1- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي: إنّ إحداث التغيير داخل أي منظمة يتوقف على تقبل العاملين سلوكهم تجاه التغيير، وذلك لذا يجب علينا ملاحظة ردود أفعالهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم نحو التغيير، وتتمثل معظم مظاهر مقاومة التغيير فيما يلي:

- مهاجمة العاملين لأي فكرة أو طرح جديد.

- صمت العاملين أو عدم إدلائهم بأي تعليق حول عملية التغيير.

- النقد السلبي للتغيير بعد موافقتهم التي يظهرونها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط. (اليوسفي، درويش، 2014، ص: 179)

- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم.

- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير.

- كثرة الشكاوى.

- بطء تنفيذ إجراءات التغيير.

- فقدان المبادرة.

- رفض التغيير والعناد لمجرد العناد.

- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية طلباً للحماية من الأوضاع الجديدة.

- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأنّ الوضع الحالي افضل من الوضع المنشود من التغيير.

- يصبر الفرد على أنّ التغيير ليس عادلاً.

- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست ذات صلة بالتغيير.



- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير .

- اضطراب العاملين عن العمل .

2- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي: إن معالجة المقاومة الموجودة تجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت إليها من بين المراحل التالية:

➤ **مرحلة عدم الحراك:** وهي أولى مراحل المقاومة قذ يبدأ العاملون بتكوين تصور للتغيير المحتمل حيث تكون ردود أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق لذلك لا يبذلون أي رد فعل .

➤ **مرحلة انكار الذات:** في هذه المرحلة يبدأ العاملون في اظهار ردود أفعال كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والتمسك بأداء العمل بالطرق الطرق السابقة المعتادة قبل عملية التغيير، والدفاع عن طريقة العمل القديمة وهي بمثابة حماية لهم من التوتر الناتج عن التغيير .

➤ **مرحلة المقاومة:** يلاحظ في هذه المرحلة جميع سلوكيات المقاومة وتحجج العمال بأسباب مختلفة لعدم قبول التغيير .

➤ **مرحلة الإحباط:** في هذه المرحلة يبدأ العاملون بالاستسلام التدريجي للأمر الواقع وذلك بقبول التغيير وشعورهم بالإحباط للواقع، حيث أنه عندما يصبح التغيير حقيقة واقعة يشعر الأفراد بعدم السعادة والارتباك ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى للتغيير .

➤ **مرحلة الاستكشاف:** في هذه المرحلة يبدأ العاملون باستكشاف عملية التغيير وتكوين معنى للتغيير، كما يلاحظ في هذه المرحلة مظاهر مثل: كثرة الأفكار الجديدة، زيادة الأعمال المطلوبة، عدم القدرة على التركيز فب الأداء وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أن هذه المرحلة تعتبر الخطوة الأولى للشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية .

➤ **مرحلة التقبل:** هي البداية الفعلية لتقبل التغيير والاندماج فيه، حيث يبدأ العاملون في فهم وإدراك الطرق الجديدة في العمل والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها وبالتالي يبدأ فيها تقبل التغيير التنظيمي .

➤ **مرحلة الالتزام بالتغيير:** وهي أهم مرحلة يسعى المسؤولون إلى الوصول إليها بأقل تكلفة وفي أقل مدة، في هذه المرحلة يتأقلم العاملون مع عملية التغيير ويتم بناء فرق العمل



وتحديد الأهداف ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق بين الكل لمواجهة تحديات العمل الجديدة وتبني عملية التغيير التنظيمي. (بوطبة، 2016، ص: 40)

كما حددت اليزابت كوبلر روز Elizabeth Kubler Ross مراحل مقاومة التغيير التنظيمي إلى 3 مراحل وهي كالتالي:

- **مرحلة الصدمة والنكار:** هو أول شعور ينتاب العاملين، ويكون التغيير صعباً مع شعورهم بأنه وهمي ومزيف، ومن ثم يبدوون في التشكيك في احتمالية حدوثه ويتحدثون عن صعوبة تطبيقه، ويظهرون رفضهم من خلال نقص الانتاجية والأداء في العمل.
- **مرحلة الارتباك والاكتئاب:** هي مرحلة حساسة جداً، حيث يبدأ العاملون في محاولة التكيف والتفاعل مع التغييرات الجديدة المفروضة عليهم وذلك في ظل شعورهم بالقلق وعدم الراحة فهي بشكل عام مرحلة من التفاعل السلبي وعدم القبول مما ينعكس بالسلب على الأداء، وقد يتطور الأمر إلى شعورهم بالاستسلام والرغبة في ترك العمل.
- **مرحلة القبول:** هي آخر مرحلة يمر بها العمال وتمثل مرحلة الاستقرار، حيث تتوقف المقاومة ويبدأ العاملون في القبول والتكيف مع الوضع والاجراءات الجديدة وذلك لإدراكهم بوجود فائدة وراء هذا التغيير. (الحسبان، 2023، ص: 478)



المحاضرة الثانية عشر: أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

1-أساليب مقاومة التغيير التنظيمي: تتعدد أساليب مقاومة التغيير التنظيمي وتختلف درجاتها، فتحدث مقاومة التغيير بشكل فردي، حيث يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة عن التغيير، واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح خاصة إذا كانت أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة للعاملين، وتتمثل أغلب الأساليب فيما يلي:

1-1-الرفض والتعنيف: ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقاءها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الأساسي إلى أهداف فرعية جانبية مما يخلق بينهم الأحقاد والصراعات.

1-2-تعطيل قوى التغيير: عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء عن التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطل فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه وفي امكانية القيام به.

1-3-إبطاء سرعة التغيير: قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أعراض أخرى هامشية.

ومن خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تنعكس على المنظمة بنتائج سلبية. (علاوي، 2013، ص: 56)

2-إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي: إنَّ المطلع على مظاهر مقاومة التغيير من شأنه أن يحدد الطريقة المناسبة للحد من هذه المقاومة، لكن أهم ما يعترض هذا المسعى هو نوع مقاومة التغيير "فلمقاومة أشكال عدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون

مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه، أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير. إذا وجب التنبه إليها، والعمل على معالجتها وذلك كون احتمالات نجاح التغيير تطيح محدودة جدا في حالة وجود المقاومة، وبالتالي لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي تجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها أن تسعى لاتخاذ شتى الإجراءات والوسائل للتخفيف من حدة هذه المقاومة. ومن بين تلك الإجراءات نذكر الطرق التالية:

2-2- التعليم والاتصال: حيث أنه عندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر من المعلومات من خلال فتح حلقات النقاش والتعليم ومن خلال المذكرات والتقارير تفعيل الاتصال بهدف اقناع العمال بأهمية التغيير.

2-2- بيان أثر التغيير على الأفراد: حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير التنظيمي إحداثة بانفتاح وأمانة.

2-3- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك، وإتاحة الفرصة أمام الفئات والأفراد الآخرين لإبداء آرائهم وإعطاء البدائل ومناقشتها من خلال لجان وفرق العمل المكلفة.

2-4- العمل من خلال القادة الغير رسميين: إذا استطاع المدير الحصول على تعاون القادة الغير رسميين فإن مقاومة التغيير في المنظمة سوف تتخفض كثيرا والسؤال هنا هو كيف يمكن على تعاون هؤلاء القادة الغير رسميين، وذلك بإشراكهم في عملية التغيير، فإذا اشترك القائد الغير رسمي فيه سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر. (الصيرفي، 2007، ص: 99)

2-5- جدولة التغيير: إي اختيار الوقت المناسب بوصفه عاملا حاسما الجراء التغيير، من خلال إعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاز هذه العملية، ويعمل على تخفيض مقاومتها.

2-6- الاتفاق على إحداث التغيير: وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثة، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة. ج- تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ما يجب على الموظفين

وكذلك الادارة أن يعملوه، والأفراد الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ.

2-7- تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير: ينبغي تلخيص ما تم التوصل إليه من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية. (عبد الباقي، 2007 ص: 333)

2-8- الاكراه والاجبار: في بعض الأحيان لا يكون أمام الادارة إلا استخدام أسلوب الاكراه والاجبار على تقبل التغيير، وقد يكون أسلوب الاكراه أسلوباً صريحاً مثل: تهديد العامل بقبول التغيير أو الفصل، أو قد يكون ضمناً مثل: اسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز، أو تخطيه في الترقية تحت أسباب أخرى غير عدم قبوله التغيير، إلا أن هذا الأسلوب فيه سلبيات كثير من بينها زيادة حدة المقاومة والتعارض والصراع داخل المنظمة.

2-9- العمل من خلال القادة الغير رسميين: إذا استطاع المسؤولون الحصول على تعاون القادة الغير رسميين فإن مقاومة التغيير في المنظمة سوف تنخفض كثيراً، والسؤال هنا هو كيف يمكن أن نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين؟ الطريقة المفضلة هي اشراكهم في عملية التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيه سيكون التزامه أكبر. (الصيرفي، 2007، ص: 106)



المحاضرة الثالثة عشر: ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير حالة صحية أحيانا إذا شجعت إدارة المنظمة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، حيث يمكن للعاملين أن يلعبوا دور المنظمين في إدارة المنظمة في التخطيط لتنفيذ التغيير، فإذا ما صدرت إدارة ردود فعل اتجاه التغيير التنظيمي يتيح ذلك فرصة التمعن والفحص الدقيق لبلوغ قرارات أكثر انسجاما مع غايات وتطلعات المنظمة، وبالرغم من ذلك إلا أن الكثير من الباحثين يعتقد أن للمقاومة ايجابيات وسلبيات.

1- ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي: إن لمقاومة التغيير التنظيمي العديد من الايجابيات منها ما يلي:

- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي. (زيد منير العبوي، 2007، ص: 43)
- تمكننا مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي نفس الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهد والاهتمام باعلام العاملين بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- تدفع المقاومة الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.
- تزود المقاومة الادارة بالمعلومات حول حدة مشاعر العاملين اتجاه قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتم فهمه بصورة أفضل.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الادارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة مقبولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

➤ تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة ومدى توفر المعلومات حول التغيير، كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بها. (علاوي، 2013، ص: 63)

➤ تحسين جودة القرارات واثارة نقاش صحي، وطرح وجهات نظر فردية ووظيفية، مما يساعد في التوصل لقرارات أكثر جودة وقبولاً.

➤ تكشف المقاومة عن عيوب وضعف نظام الاتصال الداخلي وعدم فاعلية نشر المعلومات، مما يتيح للإدارة إصلاحها. (مطرف، ص: 79)

2- سلبيات التغيير التنظيمي: غير أنّ ظاهرة مقاومة التغيير لها آثار سلبية لا تكون في صالح المنظمة بل قد تأثر فيها بشكل سلبي منها ما يلي:

- إن مقاومة التغيير عادة ما تكون كحاجز يحول بين المنظمة والتكيف مع الظروف الخارجية أو حتى الداخلية.
- إنّ مقاومة العاملين للتغيير قد يسيء للمنظمة ويعطي تقدماً لمنافسيها في جميع المجالات.
- في حالة إذا كانت مقاومة التغيير حاجزاً فإن المنظمة لن تتمكن من تحقيق الانتاج المناسب لمتطلبات المستهلكين. (العبوي، 2007، ص: 43)
- اضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فعالية برامج التغيير.
- انخفاض مستوى الولاء التنظيمي والرضا لدى العاملين.
- انخفاض الإنتاجية وتشتت جهود الموظفين وقلة تركيزهم على مهام العمل الأساسية.
- تتطلب مقاومة التغيير وقتاً وجهداً إضافياً لإقناع العاملين أو معالجة النزاعات مما قد يؤدي إلى زياد التكاليف.
- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ظل انشغالهم بالتغيير وعدم تقبله. (اليوسفي، درويش، 2014، ص: 181)

خاتمة:

إنّ الممارسات الإدارية ليست أمراً ثابتة بل هي عرضة للتغيير تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، خاصة وأنّ العالم يمر بتغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات، فعملية التغيير هي عملية معقدة تحتاج إلى فهم عميق لكل الأنظمة وسير العمليات



وكذا التأثيرات المتبادلة بين البيئة والمنظمة والتوافق بين الأنظمة الداخلية للمنظمة وكذا حدود النظام والتقييم، وقدرتها على أحداث التغييرات استجابة ومواءمة مع ما يحدث داخلها أو خارجها. إلا أن عملية التغيير عادة ما توجه بمقاومة عنيفة وخلافات كبيرة من طرف العاملين كون أن أهدافهم واحتياجاتهم لا تتوافق دائما، فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية، وهنا يأتي دور المسؤولين والخبراء للتعامل معها والبحث في أسبابها ومحاولة علاجها.

ويبقى نجاح التغيير التنظيمي ونجاعته من عدمه مرهون بمدى تمكن إدارة التغيير في المنظمة بالإضافة مستوى إشراك العاملين من بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا، على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير التنظيمي.



قائمة المراجع والمصادر:

- أبو بكر، مصطفى محمود، (2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية: مصر.

- ابن منظور، أبو الفضل، جمال الدين بن مكرم، (1992)، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر: بيروت، لبنان.

- بروش، زين الدين، هدار، لحسن، (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، 2007، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1. 46-80.

- بوطبة، نور الهدى، (2016)، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروح دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باتنة 1.

- ثابت، عبد الرحمان ادريس، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.

- جرادات، ناصر، وآخرون، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، دار ثراء للنشر والتوزيع: الأردن.

- حريم، حسين، (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن دار حامد للنشر والتوزيع: الأردن.

- الحسبان، لانا خالد خلف، (2023)، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 53، 469-480.

- الخضيرى، محسن أحمد، (2003)، إدارة التغيير مدخل اقتصادي لسيكولوجية الإدارة للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر والتوزيع: دمشق.

- شارلز، جونز، جاليت، ترجمة رفاعي، محمّد رفاعي، عبد المتعالي، محمد السيد، (2001)، الإدارة الاستراتيجية منهج متكامل، دار المريخ: الرياض.



-الشماع، خليل محمد حسن، (2006)، خطير كاظم محمد، نظرية المؤسسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: الأردن.

-الصيرفي، محمد، (2006)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي: مصر.

-الطجم، عبد الله، (1995)، التطوير التنظيمي، دار النوابع: الرياض.

-طه، طارق، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة: مصر.

-علاوي، عبد الفتاح، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3.

-عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الاسكندرية.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة: مصر.

-عبد الله، صلاح بن فالح، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

-العبوي، زيد منير، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المصرفية للنشر والتوزيع: مصر.

-العطيات، محمد بن يوسف النمران، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.

-العقيلي، عمر وصفي، مومن، عبد علي، (1994)، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع: مصر.

-العقيلي، عمر وصفي، (2011)، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، الأردن ، دار الزهران للنشر والتوزيع: مصر.



- علة، مراد، بدون سنة، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي.
- الفايز، صالح بن سليمان، (2008)، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع المقاومة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- المعجم الوسيط: مادة: " غير "، (2004)، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية.
- معتز، سيد عبد الله، (2014)، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية، ج 2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- محمودي، قادة مختار، (2014)، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، Enie، سيدي بلعباس أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- مطرف، عواطف، (بدون سنة)، البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة قبس للدراسات النفسية والاجتماعية، عدد 4، (69، 88).
- المغربي، كامل محمد، (1994)، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر: الأردن.
- يس، عامر سعيد، (1992)، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري: القاهرة، مصر.
- يس، عامر سعيد، عبد الوهاب، علي محمد، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري: القاهرة، مصر.
- اليوسفي، أحمد، درويش، رامي، علي، (2014)، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5.
- وليامز، ألان، دويسون، داوود بول، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، (2004)، إدارة التغيير بنجاح، دار المريخ: مصر.
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 
- franchisteguy isabelle (2001), gérer le changement organisationnel a l'hôpital «des diagnostics vers un modèle intégrateur», thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon 3 France.
 - Baptiste, Véronique, (2003), le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement, thèse de doctorat, université Jean Moulin, Lyon 3.
 - saidane, mohamed, abouyacoub, ahmed,(2019), la gestion du changement organisationnel Cas de l'entreprise/ la cablerie de sidi bendahba, revue strategie et developpement, volume09, n03 université adelhamid ibn badis de mostaganem
 - Stobierski, (2020) , Organisational change management: what is & why it is important? Harvard Business School Online»s Business Insights Blog.
 - Vas Alain, Le jeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste, op-cit.