



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



رقم المطبوعة:...../2022

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

## إدارة التغيير

موجهة لطلبة السنة أولى، طور ماستر، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الدكتورة: نمديلي أسماء  
الرتبة: أستاذ محاضر

السنة الجامعية 2022/2021

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
2	1. هيكلية وتصميم مقياس إدارة التغيير
3	2. اهداف التعليم
4	3. المعارف المسبقة المطلوبة
5	4. محتوى المادة
5	5. طريقة التعليم
6	6. أنشطة التعليم والتعلم
7	7. المقاربة البداغوجية
8	<b>المقدمة</b>
9	<b>الفصل الأول مفاهيم أساسية عن التغيير</b>
9	1. تعريف التغيير والفرق بينه وبين التغير والتطوير
12	2. المتغيرات الدافعة للتغيير وتحدياتها
14	3. المعاصرة لبيئة الاعمال والحاجة الى التغيير
14	4. عناصر وجوانب التغيير
15	5. المتطلبات الضرورية لاحداث التغيير لدى الفرد
18	<b>الفصل الثاني ماهية إدارة التغيير التنظيمي</b>
18	1. نشأة ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي
22	2. خصائص، أهمية وأهداف ادارة التغيير
24	3. أسباب وأنواع التغيير التنظيمي
28	4. مستويات ومجالات التغيير التنظيمي
32	5. أساليب و استراتيجيات التغيير التنظيمي
38	6. نماذج إدارة التغيير
45	<b>الفصل الثالث مقاومة التغيير التنظيمي</b>
45	1. تعريف مقاومة التغيير
46	2. مصادر وأسباب مقاومة التغيير
50	3. فوائد محتملة لمقاومة التغيير
50	4. أشكال ومراحل مقاومة التغيير
54	5. استراتيجيات مقاومة التغيير
54	6. شروط قبول التغيير

57	<b>الفصل الرابع مراحل وعناصر العملية الإدارية للتغيير التنظيمي</b>
57	1. مرحلة التخطيط لاحداث التغيير ( تشخيص الاحتياج الى التغيير، دراسة الوضع الراهن، التنبؤ بالتغيير، تحليل مجال القوى)
68	2. مرحلة تنظيم عملية التغيير
70	3. مرحلة التوجيه و قيادة التغيير
78	4. مرحلة الرقابة وتقييم عملية التغيير
88	5. أسباب فشل التغيير
91	6. دراسة حالة
92	<b>الخاتمة</b>
94	قائمة الجداول
95	قائمة الاشكال
96	قائمة المراجع

## 1-هيكله وتصميم مقياس إدارة التغيير :

- عنوان المقياس : إدارة التغيير
- الكلية: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم: علوم التسيير
- الفئة المستهدفة: طلبة ماستر 1 إدارة اعمال
- السداسي: الأول
- الأستاذ المدرس: د أسماء نمديلي
- التواصل: عن طريق البريد الالكتروني [asmanamdili@gmail.com](mailto:asmanamdili@gmail.com)
- اسم وحدة التعليم: أساسية
- الرصيد : 6

• المعامل : 2

2-اهداف التعليم :

يتلخص الهدف العام لهذه المحاضرات في تلقين الطالب مفاهيم أساسية في إدارة التغيير وكيفية تطبيقها في منظمات الاعمال ويمكن تقسيم الأهداف العامة حسب نوعية المعرفة المكتسبة الى مايلي:

• اهداف خاصة بالمعارف العلمية:

يمكن للطلاب من خلال هذه المحاضرات اكتساب معارف عامة مثل :

- التعرف على مفهوم إدارة التغيير.
- استخلاص أهمية تبني المنظمات لإدارة التغيير.
- التمييز بين خصائص وأنواع إدارة التغيير .
- التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير.
- التعرف على مفهوم مقاومة التغيير أسباب مقاومة التغيير والاستراتيجيات المتبعة للتقليل منها.
- التعرف على عناصر العملية الإدارية للتغيير.

• أهداف خاصة بالمعارف الإجرائية:

- اكساب الطالب القدرة على التحليل والتفكير .
- تدريب الطالب على مهارات حل المشاكل وتعلم طرق وأساليب التقليل من مقاومة التغيير عن طريق دراسات حالات وامثلة وتقديم تقرير علني لكل فريق بعد المناقشة.
- تلخيص ما تم تعلمه في المحاضرة والتدريب على البحث الفردي.
- اكتساب مهارة تشخيص الحاجة الى التغيير ووضع خطة استراتيجية له.

• اهداف خاصة بالمعارف السلوكية:

- تقبل التغيير على المستوى الفردي .

- تحفيز الطلبة على ضرورة تبني التغيير الإيجابي.
- ربط الخبرات التعليمية عن التغيير بالحياة اليومية.
- تطوير أداء الطالب على التفاعل والعمل الجماعي والمناقشة.
- التدريب على الإلقاء والاستعانة بالوسائل التكنولوجية للتعبير عن الأفكار.
- تشجيع المشاركة والتعبير عن الرأي وطرح الأفكار.

### 3-المعارف المسبقة المطلوبة :

من اجل الفهم والاستيعاب الجيد للدرس ينبغي ان تكون معرفة مسبقة بالأساسيات في إدارة المنظمات مثل

- اقتصاد وتسيير المؤسسة
- مدخل لإدارة الأعمال
- إدارة الموارد البشرية

### 4-محتوى المادة :

تنقسم مادة إدارة التغيير الى أربعة فصولاً أول يتعلق بمفاهيم أساسية عن التغيير، والفصل الثاني حول ماهية إدارة التغيير وأهم نماذجها والثالث يتطرق الى مقاومة التغيير واستراتيجيات المنظمة التي تتبعها للتقليل منها والفصل الرابع يشمل الوظائف الإدارية لعملية التغيير من تخطيط لعملية التغيير والتنظيم والتوجيه وقيادة التغيير والرقابة.

### 5-طريقة التقييم :

يكون التقييم عن طريق امتحان كتابي نهائي يمثل 60 بالمئة من العلامة النهائية

التقييم المستمر نسبته 40 بالمئة من العلامة النهائية ويكون حسب البحوث الفردية والجماعية، الاختبارات

الكتابية القصيرة، التنشيط العلمي والمثابرة والجدول التالي يبين نوع وطريقة تقييم مقياس إدارة التغيير :

## جدول رقم (1) طريقة التقييم

المتغير	نموذج التقييم
المثابرة	4 غيابات 0 ، 3 غيابات 0,5 ، 2 غيابات 1 ، 1 غياب 1,5 0 غياب 2
الفضول العلمي	يحصل الطالب على العلامة بحسب عدد الملاحظات المدونة في كشف المثابرة 0 ملاحظة 0 ، 2 ملاحظة 1 ، 4 ملاحظة 2 ، أكثر من أربع ملاحظات يحتفظ الطالب بعلاوات بعدد الملاحظات تضاف له في المتغيرات الأخرى اذا تعثر
البحوث	-اذا كانت فردية او جماعية -شكل ومضمون البحوث -طريقة الالقاء
الاختبارات القصيرة	-2 نقطة لكل اختبار
الامتحان الكتابي	كل سؤال يحتوي على عناصر إجابة يتم تقويمها

## 6- أنشطة التعليم والتعلم:

لكي يستطيع الطالب فهم واستيعاب الدرس ينبغي عليه:

- الحضور المستمر للمحاضرة وتدوين المعلومات.
- طرح الأسئلة.
- المشاركة وتبادل الآراء.
- انجاز البحوث الجماعية والفردية.
- التواصل عبر المنتدى والايمليل.
- انجاز دراسة الحالات والتمارين.

## 7-المقاربة البيداغوجية :

ترتكز المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز تتمثل في المعرفة، الخبرة المكتسبة من المعرفة وتوظيف المعرفة، في هذه المحاضرة سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعلم والتعرف على إدارة التغيير وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالدرس، وتدعم بأسئلة نظرية حول مدى فهم واستيعاب الدرس، اما الركيزة الثانية هي الخبرة المكتسبة من المعرفة، وكيفية تطبيق هذه المعارف حول إدارة التغيير، وتدعم هذه الكفاءة بدراسة حالات واقعية بالمنظمات حول مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها، ومن ثم ينتقل الى كفاءة توظيف المعرفة، وتتمثل في تطبيق هذه المعارف على ارض الواقع، أي كيف يقوم الفرد بتطبيق التغيير والتقليل من مقاومته على المستوى الشخصي او داخل المنظمة.



## مقدمة :

أصبح التغيير تحديا حقيقيا ومطلبا ملحا على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، لمواجهة التحديات المتعددة المتلاحقة المعقدة والمتشابكة والسريعة سواء كانت اقتصادية، سياسية، قانونية، علمية، تكنولوجية، ثقافية، فنية، اجتماعية أو حضارية، فمثلا ظهور البنى الشبكية، الرقمنة، التفاعلات بين تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة وأجهزة الكمبيوتر وتطبيقات الروبوت، الابتكارات التي أفضت إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيات البيولوجيا والنانو، الثورة الصناعية الرابعة وأنتترنت الأشياء...كلها دفعت بالاقتصاد للتغيير في اتجاهات جديدة، فأدت الى ظهور فروع وأنواع وانماط جديدة من الإنتاج، أشكال جديدة للتنظيم، تحويل العلم الى قوة انتاجية مباشرة، تقليص مدة تطبيق منجزات العلم والتقنية في الإنتاج وكذا تغيير الكثير من المفاهيم التنظيمية و تغيير في أساليب ووسائل تنفيذ الأنشطة. وقد فرضت هذا التغيير على المنظمات العمل على توفير قيادة مغيرة وإدارة فعالة في هندسة التغيير من أجل ضمان بقائها والنجاح في تحقيق أهدافها.

يتم من خلال هذه المحاضرات التعرف على التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، استراتيجيات التغيير التنظيمي وكذا مقاومة التغيير وكيفية تشخيص الوضع الراهن للمنظمة مرورا بتحليل ميدان القوى كرت لوين، كما يتم التطرق الى قيادة التغيير والمداخل الحديثة لمساعدة قيادة التغيير التنظيمي.

# الفصل الأول

## الفصل الأول : مفاهيم عن التغيير

التغيير سنة كونية ملازمة للبشر، وقوام استمرار حياتهم ونموهم، وسمة بارزة من سمات العصر الحاضر من حيث شدته وسرعته وعمق اثاره ومدى اتساعه، وقد أصبح موضوع التغيير من المواضيع الهامة والملحة خلال السنوات الأخيرة، حيث صار في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية المعقدة والسريعة التغير، ويتطلب التغيير جهودا مكثفة لإدارته ومواجهة مقاومته، وعند الاطلاع على عناصر ادارة التوجه العالمي لمنظمات الاعمال في القرن الحالي نجد انها تشير عبر مسمياتها المتعددة الى تأكيد ضرورة التغيير مثل إدارة التنافس، إدارة الازمات، إدارة التكيف الثقافي، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية ، إدارة إعادة الهندسة، إدارة التعلم المستمر...

### 1-تعريف التغيير والفرق بينه وبين التغير والتطوير:

#### 1-1 تعريف التغيير

بلاك وموتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (1956) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (1998) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

التغيير لغة هو اسم مشتق من الفعل الثلاثي غير،(غَيَّرَ) يعني إحداث شيءٍ لم يكن قَبْلَهُ. (غَيَّرَهُ): جَعَلَهُ غَيْرَ ما كَانَ، انْتِقَالَ الشَّيْءِ مِنْ حَالَةٍ إِلَى حَالَةٍ أُخْرَى(غَيَّرَهُ): حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ.أما اصطلاحا يعرفه كامل محمد المغربي بأنه التحول من حالة في فترة زمنية معينة الى حالة أخرى أفضل في المستقبل. وأيضا هو نوع من التحول الشامل والتكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه( معمرى، 2016، ص 247).

يعرفه روبنسون على أنه التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. والتغيير عند سعيد عامر هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية. ويعرفه ستوكس 1996 بأنه عملية ينتهي بموجبها وضع قائم ليبدأ وضع جديد والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد (عليان، 2015، ص31).

كما يعرف بأنه إحدى العمليات التي ينتج عنها مجموعة من التطورات الجديدة تكون لها القدرة على أحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية(ياغي، 2015، ص 24).

نستخلص من التعاريف السابقة ان التغيير هو تعديل او إضافة او حذف او تعديل للوضع الحالي الى وضع اخر منشود ومستهدف.

## 2-1 الفرق بين التغير والتغيير:

نلخص الفرق بين التغيير والتغير في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يبين الفرق بين التغير والتغيير

التغيير	التغير
فعل	نتيجة ورد فعل
مقصود بفعل فاعل	مطلق وفاعله مجهول
يمكن تقييمه وتقويمه	عدم القدرة على التحكم فيه
مدروس ومرغوب	عدم الرغبة فيه

المصدر: اعداد الباحثة بناء(منصور، 2015)

يدل التغيّر على التحول المفاجئ في أحوال شيء معين، وهو مظهر واضح جداً يظهر على الشيء، وقد يحدث لكافة شؤون الحياة وللمخلوقات المختلفة من خلال ما يعرف بالظواهر الكونية.

أما التغيير فهو التحول الممنهج المدروس، الذي يتم تخطيطه بشكل حرفي بما يقلل من الأخطار، والسلبيات التي قد تنتج عن عملية التحول هذه.

في الكثير من الأحوال قد لا تجدي عمليات التغيّر المفاجئة في إحداث نقلة نوعية على أي مستوى من المستويات لعدة أسباب، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود التغيير، وحتى يستوفي التغيير غاياته على أكمل وجه من الضروري أن يعرف الساعون وراء التغيير هدفهم، وإلى أين يريدون الوصول، مع ضمان وجود الرغبة التامة لذلك.

### 3-1 الفرق بين التغيير والتطوير: يمكن تلخيص الفرق بين التغيير والتطوير في الجدول التالي:

جدول رقم (3) الفرق بين التغيير والتطوير

التطوير	التغيير
وظيفة إدارية	أداة من أدوات الإدارة
جزء من التغيير	أداة لإحداث التطوير
يكون دائماً نحو الأفضل	قد يكون نحو الأفضل او نحو الأسوأ
يؤدي الى التحسين والتقدم والازدهار	قد يؤدي الى تحسين او تخلف
لا يتم الا بإرادة الانسان ورغبته	يتم بإرادة الانسان او بدون ارادته
جهد مخطط لتنفيذ التغيير	اشمل وأدق من التطوير

المصدر: اعداد الباحثة بناء على (عبد الله، 2015)

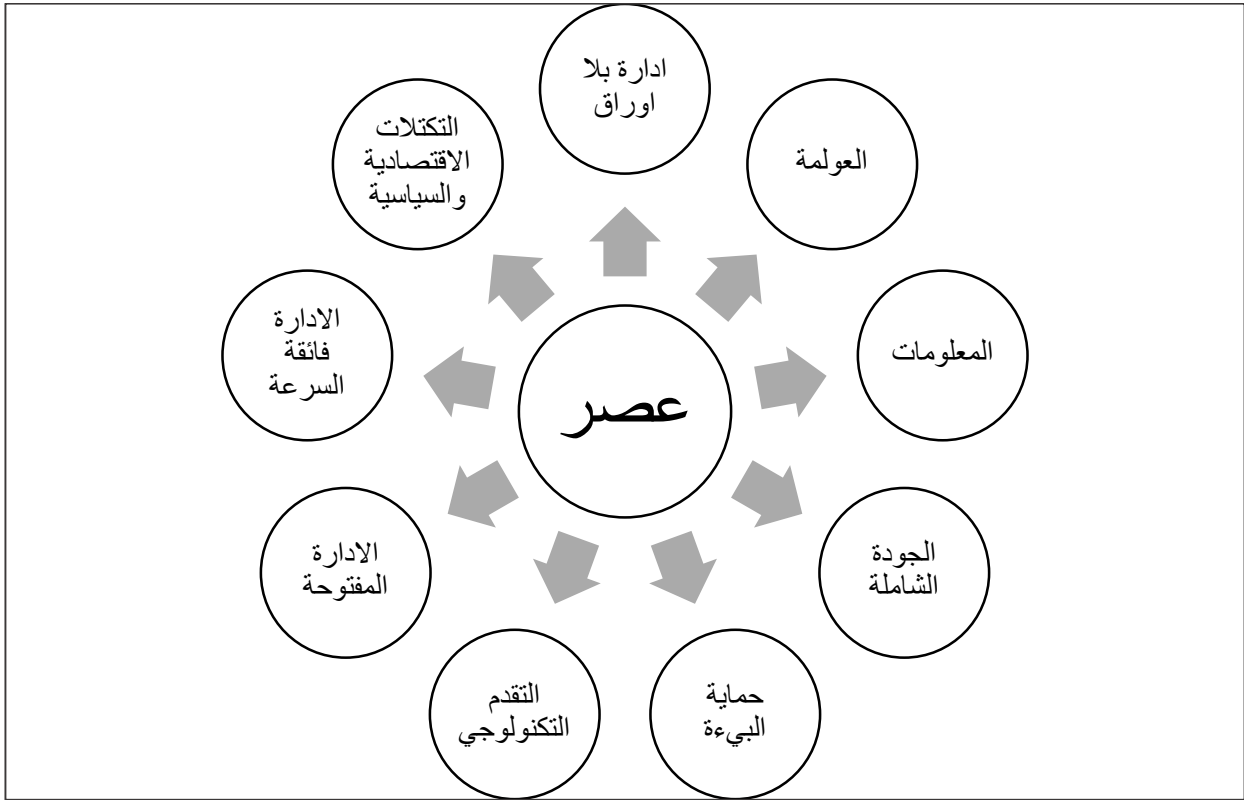
يتبين من الجدول ان التغيير هو أداة لإحداث التطوير قد يتم بتخطيط او دون تخطيط مسبق اما التطوير التنظيمي هو خطة استراتيجية تضعها المنظمة لتحسين أدائها ومعالجة مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية.

## 2- المتغيرات الدافعة للتغيير وتحدياتها

تتعدد العوامل والمتغيرات الدافعة للتغيير من متغيرات عالمية واقلية ومحلية نذكر من بينها (جوزة، 2021، ص 188)

- المتغيرات العالمية
  - التغييرات السياسية والتشريعية
  - الازمات الاقتصادية
  - التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية على التميز
  - ضغوط المنظمات العالمية على المنظمات المحلية
  - العولمة وما تفرزه من تحديات
  - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

شكل رقم (1) المتغيرات العالمية



المصدر من اعداد الباحثة بناء على (أبو النصر، 2012، ص 60)

• المتغيرات الاقليمية والمحلية

- زيادة الرغبة في التنمية
- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني
- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجمارية
- النمو الحضاري السريع
- سوء توزيع السكان
- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية

هذه المتغيرات تفرض على الإدارة جملة من التحديات نلخصها فيما يلي (أبو النصر، 2012، ص 62) :

- الابداع الابتكار والاختراع

- التنافس القطري الإقليمي والعالمي
- الشركات متعددة الجنسيات
- الجودة الشاملة
- المسؤولية الاجتماعية
- التدخل الحكومي
- مطالب النقابات العمالية
- التقدم التكنولوجي

### 3- المعاصرة لبيئة الاعمال والحاجة الى التغيير

من بين الاتجاهات الإدارية المعاصرة لبيئة الاعمال والتي يمكن توظيفها في التغيير مايلي (عليان،

2015، ص 21)

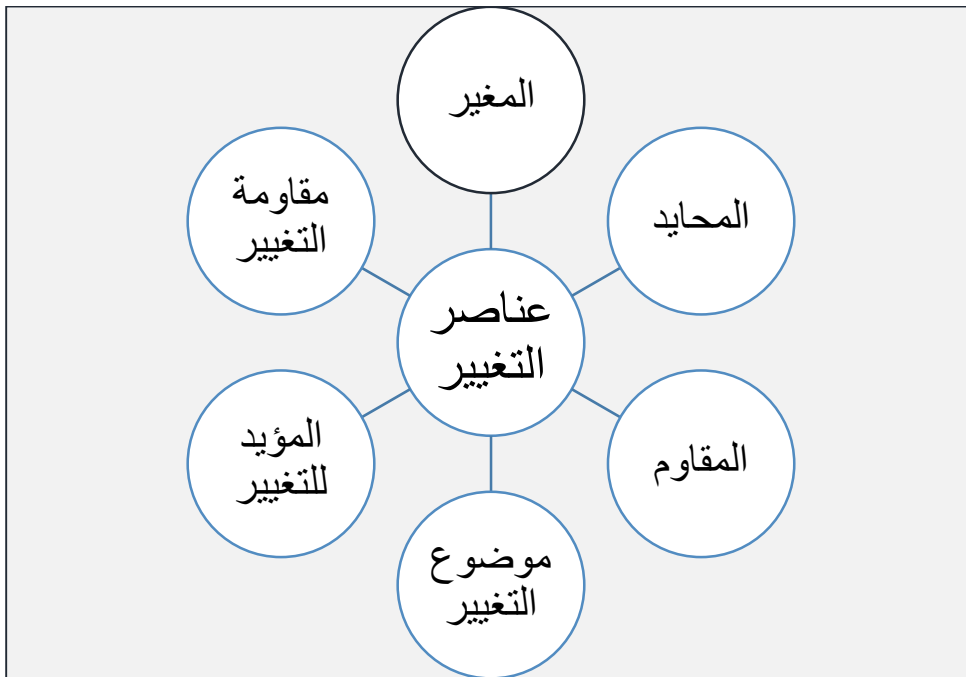
- إدارة المعرفة
- نظم إدارة التعلم
- إدارة الابداع
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة إعادة الهندسة التنظيمية
- الادارة الاستراتيجية
- إدارة التكيف الثقافي
- إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة
- الإدارة الالكترونية



## 4-عناصر وجوانب التغيير

ذكرها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي الميمات الست حيث تبدأ جميع هذه العناصر بحرف الميم وهي موضحة في الشكل التالي (عليان، 2015، ص 18)

شكل رقم (2) عناصر التغيير



المصدر من اعداد الباحث بناء على (عليان 2015، ص18)

أشار هوبرمان 1974 الى ان التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي (عليان، 2015، ص140) :

الاستبدال، التعديل، الإضافة، وضع بنية جديدة، الغاء السلوك القديم وتدعيم السلوك القديم.

## 5-المتطلبات الضرورية لإحداث التغيير لدى الفرد:

تغيير الواقع في نظرنا لا يمكن ان يتم الا بتغيير ما بأنفسنا فكثير مما في الانفس يعطي حق البقاء والاستمرار لواقعنا حتى لو كان في غير صالحنا، الشيء الوحيد الذي تستطيع تغييره في هذا العالم هو نفسك وان فعلت ذلك

ستكون قد أحدثت تغييرا في العالم كله ( فيليب، 2010، ص54)، ينبغي ان نعتبر ان المشاكل خاضعة لقوانين ومسببات يمكننا السيطرة عليها وتسخيرها ولنجاح التغيير ينبغي توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي:

- الرغبة الحقيقية في التغيير: لأنه دون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغيير.
- ان يكون التغيير نابعا من الداخل فلن يحدث التغيير إلا إذا غيرت ما بنفسك، إن لم يكن التغيير من ذات الإنسان، من تفكيره، من تصوراته، من عقيدته، من فهمه، من سلوكه، من انضباطه فلن يغير الله ما بنفسه. ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾
- توافر المعلومات: ينبغي تجميع القدر الكافي من المعلومات لاتخاذ قرار التغيير كما انه من المهم ان يكون هناك وعي بالقدرات الذاتية وما تملكه وما تحتاجه
- القرار: حينما تتوفر الرغبة وتنطلق فكرة التغيير من الداخل ومن حاجة فعلية وضرورية هنا لابد من اتخاذ القرار والبدء ي عملية التغيير
- التطبيق: لابد من التطبيق الفعال عن طريق وضع خطة مدروسة مع الالتزام والتدريب المستمر. وينصح بعدم السماح للاخرين ان يحولوا بينك وبينك اداءك للتغيير حيث يزداد خوفهم خاصة المقربين اذا تطلب هذا التغيير ان يقدموا اكثر مما كانوا يقدمون ( فيليب، 2010، ص107)
- التقييم: التغيير يحتاج الى محاولات مستمرة بعد تقييم النتائج والخطة يمكن الاعتماد على خطة مغايرة اذا لم ننجح فالسذاجة ان نعمل نفس الأمور بنفس الطريقة ثم نتوقع نتائج مختلفة وهنا ينبغي ان نعتمد على طريقة جديدة.
- بعدما تعرفنا على التغيير بصفة عامة نتعرف فيما يلي على التغيير على مستوى المنظمة والذي يعرف بالتغيير التنظيمي.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: ماهية ادارة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير امر لا بد منه على مستوى الفرد او المنظمة، والتغيير قد يكون من أصعب العمليات التي تعرفها المنظمة لأن طبيعة المورد البشري تريد عموما تجنب التغيير خوفا من المجهول وحفاظا على السلوكيات المتعود عليها.

### 1-نشأة ومفهوم ادارة التغيير التنظيمي:

#### 1-1 نشأة التغيير التنظيمي

لمعرفة نشأت التغيير التنظيمي نتطرق الى المساهمات الفكرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي. قسم الباحثون الفكر الإداري الى مراحل متعددة من بينهم هيكس الذي قسمه الى اربع مراحل زمنية هي (الهامشي لوكيا، 2006، ص 39)

- فترة ما قبل الإدارة العلمية (الإدارة التقليدية)
- مرحلة حركة الإدارة العلمية (من 1880 - 1930)
- مرحلة العلاقات الإنسانية (1930 1950)
- مرحلة المدرسة السلوكية (1950-الى الان)

ويوجد من قسمها الى المدارس الكلاسيكية والحديثة، حيث أسهمت المدارس الادارية الكلاسيكية في التنظير لعملية التغيير التنظيمي كما قدمت المدارس الحديثة مفاهيم أخرى نلخص بعضها فيما يلي(جوزة، 2021، ص 197):

#### • مرحلة الفكر الكلاسيكي

كن التركيز منصبا في التغيير التنظيمي على الإنتاجية دون إعطاء الأهمية للبعد الإنساني هذا ما نجده في الإدارة العلمية للعمل لفرديريك تايلور حيث ركز على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الامر... ويرى ان

تطبيقها يساهم في زيادة إنتاجية العامل، كذلك في المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر وضع جملة من المبادئ يراها السبيل الأمثل لزيادة فعالية المنظمة، ثم قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية أفكار جديدة لمفهوم التغيير التنظيمي، حيث ركزت على المشاعر والاحاسيس وأبرزت عوامل أخرى تزيد من الإنتاجية مثل القيادة، الدوافع، نظام الاتصال...

نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني ظهر الفكر السلوكي الظني اهتم بدراسة سلوك الفرد والجماعة من اجل زيادة الإنتاجية.

#### • مرحلة الفكر الحديث

ساهمت الاتجاهات الحديثة في الإدارة بشكل كبير في التغيير التنظيمي، فمثلا قدمت مدرسة النظم في الفكر الحديث مفاهيم حديثة عن التغيير التنظيمي حيث قدمت أداة تحليلية جديدة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها وجعلتها نظاما مفتوحا، وركزت على عنصر التكامل والترابط بين أجزاء المنظمة. ومن بين الاتجاهات الحديثة نجد كذلك إدارة المعرفة، إدارة الابداع، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، الإدارة الالكترونية. كما نجد في مدخل إدارة الجودة والإدارة بالاهداف جملة من المبادئ تتحدد في الرقابة الذاتية، العمل الجماعي وروح الفريق، التحسين المستمر للجودة، المرونة...

كانت بداية ظهور مصطلح التغيير التنظيمي نتيجة من ثلاث مصادر هامة وهي (حمصي، 2014، ص 43)

- **حركة التدريب المعلمي:** طور هذا الأسلوب سنة 1946 من خلال تجارب تستخدم فيها مجموعات للمناقشة لتغيير السلوك الذي اكتسبه العامل في بيته.

- **البحوث المسحية وأساليب الاسترجاع:** (بحوث العمل) استخدم مجموعة من الاستشاريين في مركز بحوث ديناميكية المجموعات الذي اسسه كارت لوين بحوث الاتجاهات واسترجاع المعلومات وذلك من خلال التطبيق العملي في مجال العمل.

- اسهامات كارت لوين: تعتبر كتاباته المرجع الأساس الذي تنطلق منه جميع الكتابات في التغيير التنظيمي خاصة فيما يتعلق بنموذجيه المشهورين يتناول أحدهما عملية التغيير والأخر تحليل مجال القوى أي تحليل العناصر المؤيدة والمعرضة للتغيير.

وهكذا منذ نهاية الأربعينات من القرن العشرين عرف موضوع التغيير التنظيمي في العلوم الإدارية الكثير من الأبحاث سواء كانت نظرية أو تطبيقية مما ساعد على إيجاد الكثير من المفاهيم والنماذج والنظريات.

### 1-2-1- مفهوم ادارة التغيير التنظيمي:

قبل التطرق الى تعريف إدارة التغيير التنظيمي نتعرف أولاً على التغيير التنظيمي فيما يلي :

### 1-2-1 تعريف التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK): " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. كما عرّفه سكينز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً(عاطف، 2009، ص 189).

كما قدّم (François BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها(واعر، 2021، ص 358).

يعرف أيضاً بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، القيم، الاتجاهات وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية(الكسواني، 2016، ص 281).

كذلك هو جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد يلائمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية ".

### 1-2-2 تعريف إدارة التغيير التنظيمي :

عرفها -بيتر دراكر- على أنها ذلك التغيير المخطط الذي يعمل على تحسين فعالية الإدارة وتحسين قدرتها على مواجهة المشاكل وهي مجهود متكامل بين الإداريين. كما تعرف بأنها عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة إلى وضعية أحسن لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (قريشي، 2020، ص107).

وتعرف إدارة التغيير بأنها عبارة عن "مقاربة شاملة، دورية ومهيكله لنقل الأفراد، الجماعات والمنظمات من

الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (PMI,2013,p7) ."

كما تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه والعمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المنظمة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستعابه (العليان، 2015، ص35).

عرف اللوزي 1997 ص 338 إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل، الغاء أو إضافة مخطط لها في أهداف أو سياسات المؤسسة أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ويستجيب لها القادة بطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق كفاءتها. (العليان، 2015، ص35).

ويمكن تعريفها إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود(جوزة، 2021، ص 187).

مما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بانها عملية منظمة لتخطيط، تنظيم، توجيه مراحل التغيير داخل المنظمة لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف المنشودة

## 2- خصائص، أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي :

### 2-1 خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة نذكرها فيما يلي(عليان، 2015، ص184):

- الاستهدافية: لا يكون عشوائيا وارتجاليا بل يتجه الى اهداف معلومة ومقبولة
- التكامل: او التوافقية بينها وبين احتياجات القوى المختلفة
- المشاركة: بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به
- الواقعية: ان تكون في حدود مقدرتها وطاقتها ومواردها
- القدرة: والفاعلية في اتخاذ القرار
- الإصلاح: بمعنى ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلالات.
- الشرعية: ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الرشادة: وهو مستوى الادراك لما سينجر عن عملية التغيير من مكاسب للمنظمة وليس خسائر
- الابداع: يغرس قيم الابتكار والجودة ويعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير

### 2-2-أهمية ادارة التغيير التنظيمي:

نلخص أهمية إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي (لخضيري 2003) :



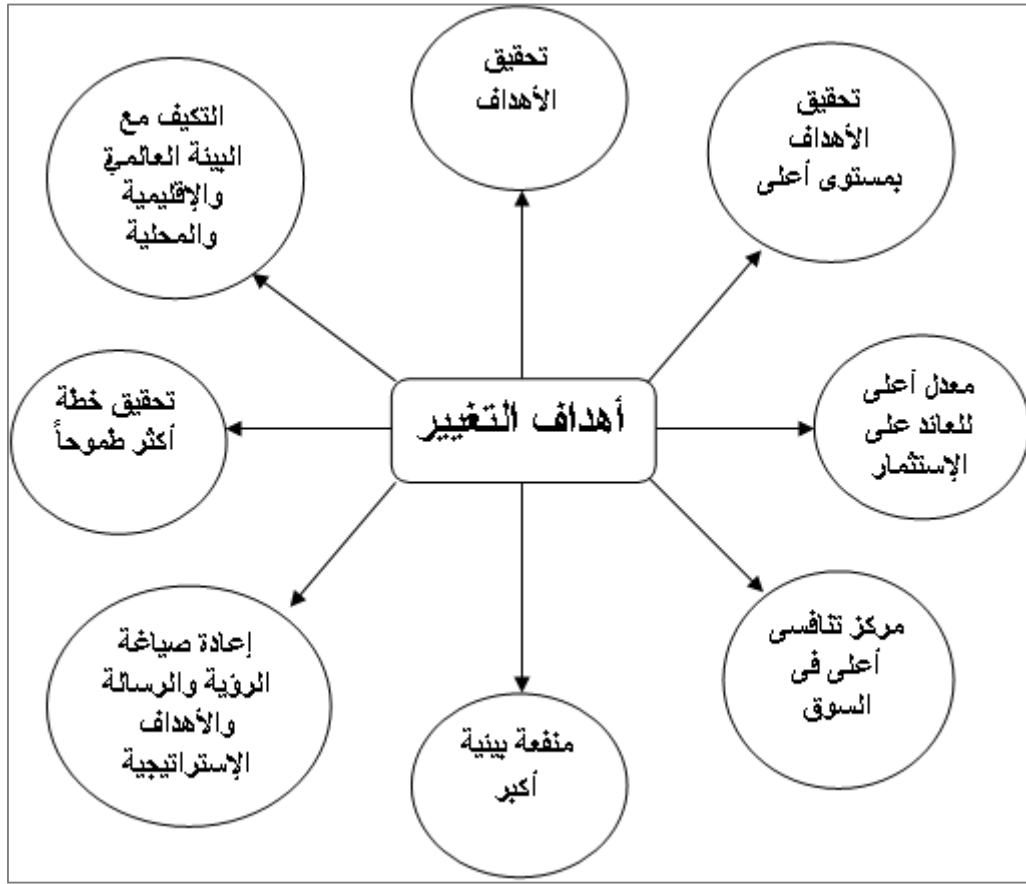
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- ازكاء الرغبة في التطوير.
- التوافق مع المتغيرات.
- الوصول الى درجة اعلى من القوة والأداء.

### 2-3-اهداف إدارة التغيير:

توجد مجموعة من أهداف إدارة التغيير نذكر من بينها (يوسفي، 2019، ص 95):

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية
  - حل بعض المشكلات التنظيمية او الإجرائية
  - تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها
  - توفير المعلومات وتسهيل الأداء وتكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها
  - تعويد العاملين على مماسة الرقابة الذاتية وزيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.
  - زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة وإيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين
- يمكن تصوير أهداف هذه العملية فى الشكل التالي :

شكل رقم (3) أهداف التغيير



المصدر اعداد الباحثة بناء على ( يوسف، 2019، ص 95)

### 3-1 أسباب التغيير التنظيمي:

توجد قوى داخلية وأخرى خارجية تؤدي الى حدوث التغيير فالاسباب والعوامل الداخلية تبرز في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لاصلاح خلل تمت ملاحظته او احداث تعديل في أساليب التسيير او ادخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة، اما العوامل الخارجية فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث ان لم تستجب لها سوف يقلص دورها وتتلاشى قوتها ومن ثم لا بد لها ان تتكيف معها(مسلم محمد، 2010، ص 19). ونلخص أسباب التغيير التنظيمي في الجدول التالي:

## جدول رقم (4) يلخص أسباب حدوث التغيير التنظيمي

أسباب خارجية	أسباب داخلية
التطور التكنولوجي والتهديد بتقادم سلع وخدمات	الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية
المتغيرات السياسية والاقتصادية	التغيرات في الهيكل التنظيمي
المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية	انخفاض الروح المعنوية
التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة	نمو المنظمة وتطورها
اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة	زيادة طموحات وحاجات العمال
التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين	تغير اهداف المنظمة
ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة	عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي
زيادة حدة المنافسة في السوق	الحاجة الى إعادة التدريب والتأهيل
التطور السريع للسلع والخدمات	الحاجة الى زيادة التعاون والتنسيق في العلاقات

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ( عبوي 2007، ص35)

## 3-2- أنواع التغيير التنظيمي:

يوجد مجموعة من أنواع التغيير نلخصها في الجدول التالي:

## جدول رقم (5) يبين أنواع التغيير

درجة الشمول	درجة عمق التغيير	موضوع التغيير	سرعته وحدته	التخطيط	كيفية احداث التغيير
تغيير جزئي	سطحي	التغيير المادي في المنتج او الخدمة	البطيء	تغيير مخطط	المفروض
تغيير شامل	جذري	المعنوي النفسي او الاجتماعي	التدريجي	تغيير غير مخطط (دفاعي، تلقائي)	بالمشاركة
			السريع(مفاجئ)		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ( عرفة 2012، عليان 2015، ص 114)

نلاحظ من الجدول ان هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد ستة تصنيفات:

### 3-2-1- معيار درجة الشمول:

نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير

الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة

مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

### 3-2-2- معيار درجة عمق التغيير:

نجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

-البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

### 3-2-3- معيار موضوع التغيير:

يتم التمييز بين:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

### 3-2-4- معيار سرعة التغيير:

يصنف الى تغيير سريع وتغيير بطيء وتدرجي حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

- وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

### 3-2-5- معيار التخطيط:

يتم التمييز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي)

- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكبنز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ".

- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال.

### 3-2-6- معيار كيفية إحداث التغيير:

نميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)

التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

## 4- مستويات ومجالات التغيير التنظيمي

### 4-1 مستويات التغيير التنظيمي:

تنقسم مستويات التغيير التنظيمي الى ثلاث مستويات حيث يمكن أن تكون على مستوى الافراد، جماعات العمل أو على مستوى التنظيم ( سمير عباس، 2018، ص 262)

#### • على مستوى الافراد:

تأتي أهمية التغيير على مستوى الافراد من أهمية الافراد في التغيير لان الفرد هو الذي يتغير وهو الذي يغير وهو الذي يقع عليه التغيير، يكون التغيير على مستوى الافراد من اجل احداث التوافق بين الافراد (أهدافهم دوافعهم شخصياتهم وقدراتهم) وبين المنظمة (وظائف واهداف وتكنولوجيا واجراءات) والآتي بعض الأمثلة عن التغييرات التي حدثت في الافراد ونجم عنها مشاكل تحتاج الى التغيير التنظيمي:

- اهتمام متزايد بالأجور
- عدم ثقة المرؤوسين برؤسائهم
- عدم الشعور بالعدل
- عدم توازن التوقعات مع ما تقدمه المنظمة
- عدم الانضباط والتسيب
- الارتفاع في الطموح بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية
- اهتمام متزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات

• على مستوى الجماعات وفرق العمل:

تأخذ الجماعات وفرق العمل صورا وأشكالا مختلفة مثل الأقسام، الإدارات، المراكز اللجان والمجالس ويتم داخلها تقابل كل من توقعات الفرد من المنظمة وتوقعات المنظمة من الافراد وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل ان تقدم له هذه التوقعات وفيما يلي امثلة للتغييرات التي قد تحدث في جماعات العمل

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر
- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا
- التعارض أو الصراع الجماعي
- تغير أنماط أساليب الاتصال الجماعي

• على مستوى التنظيم:

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة ويتكون من هياكل الوظائف والتكنولوجيا والموردين والأسواق وأساليب العمل فهو هيكل للعلاقات والسلطات وهيكل للاتصال والمعلومات وهيكل للعمليات الإدارية ويكون التغيير في مكونات التنظيم ضروري لإحداث التوازن بين هذه المكونات مثل تحليل وتصميم العمل، دمج وإنشاء الأقسام.

4-2- مجالات التغيير التنظيمي:

بعد أن وضعنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نقوم الآن بالحديث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثها. يمكن ان تتم إدارة التغيير على مستوى المجالات التالية الأهداف والاستراتيجية، الافراد، السلع والخدمات، طرق وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي (يوسف، 2019، ص 105).

و الجدول التالي ملخصا لتلك المجالات وفيما بعد سوف نقوم بالتعرض لكل واحدة منها بشيء من التفصيل:



## جدول رقم (6) يوضح مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
- إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	نظام معالجة المعلومات	الإدراك
	نظم الرقابة		السلوكيات

المصدر: (محمد سلطان، 1998، ص330)

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الاستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي:

## - التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة وقد قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشري.

## - التغيير الهيكلي:

يدخل في مجال التغيير الهيكلي أحد المكونات التالية "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..."، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها

التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

### -التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لألات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة وبالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب...

### - التغيير الإنساني:

ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء

## 5-أساليب و استراتيجيات التغيير التنظيمي

### 5-1-أساليب التغيير التنظيمي:

يوجد نوعين من أساليب التغيير التنظيمي أساليب وطرق لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية وأساليب خاصة بالتطوير الهيكلي

- أساليب وطرق لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية نذكر من بينها:

### -تدريب الحساسية:

يعد أسلوب تدريب الحساسية من أقدم وأشهر أساليب التغيير التنظيمي التي تم استخدامها وتسمى أيضا بالتدريب المعلمي أو تدريب المجموعات الصغيرة، ونشأ هذا الأسلوب على يد كيرت ليفين، ويعرف تدريب الحساسية على أنه طريقة لتبادل الخبرات بين الافراد والجماعات الصغيرة لإحداث التعلم من خلال التفاعل وليس من خلال بث المعلومات بالشكل التقليدي ويعتبر أداة لتعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية من أجل مساعدة كل فرد على فهم وإدراك ذاته وما يربطه بالآخرين من علاقات تأثير وتأثر.

حيث يتم اختيار افراد البرنامج التدريبي من منظمات متعددة ويتم تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم او منظماتهم ويتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين ومن خلال التفاعل مع بعضهم تتضح لكل متدرب عيوبه وبذلك تصبح الفرصة امامه للتغيير واضحة(ديري ، 2011، ص 264).

### -بناء الفريق:

يعتبر بناء فريق العمل جزء من التغيير والتطوير التنظيميويهتم بتنظيم أدوار العمل داخل المجموعات كما يهتم بفهم طرق تحسين وتطوير أداء الفريق لتحسين مخرجات الفرق والإدارات ونتاجيتها.

### -حل الصراع داخل الجماعة:

يعتبر الصراع أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية ويمكن ان يحدث مثلا في حالة وجود مصالح متعارضة، انتصارات على حساب اخرين، الرغبة في فرض السيطرة على الاخرين أو محاولات الترقى قبل الاخرينوهذا يؤدي الى الشعور بالانهزام وعدم الرضا، سيادة الشك وعدم الثقة، ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض روح الفريق والتباعد وتدهور الأداء وهذا ما يستدعي ضرورة التغيير وحل الصراع.

- أساليب خاصة بالتنوير الهيكلي:

### -الإدارة بالأهداف:

هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، ومن مزايا الإدارة بالأهداف أنها تقلل من حدوث المشاكل والتوتر عن طريق التخطيط المسبق لمواجهة التغيرات والمواقف الطارئة، تحسين الرقابة، تحسين الحوافز، تحسين التنسيق، تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

### -الاثراء الوظيفي:

هو أسلوب تحفيزي يؤكد على الحاجة إلى العمل المثير للاهتمام. وتقتراح إعادة تصميم الوظائف عن طريق إضافة وظائف من مستويات تنظيمية أخرى، مما يجعلها تحتوي على المزيد من التنوع والتحدي وتقدم الاستقلالية والاعتزاز للموظف". وبالتالي يعمل الاثراء الوظيفي على إزالة الإحباط والملل وزيادة التحفيز والرضا الوظيفي والابداع.

## 5-2 استراتيجيات التغيير التنظيمي

ان إدارة التغيير تتطلب وضع استراتيجية واضحة المعالم تتحدد فيها كل المعطيات الضرورية والاساسية لإدارة التغيير بنجاح

## 5-2-1-مداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير التنظيمي الى ما يلي:

### 5-2-1-1 استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والافراد: ونميز بين (حريم، 2010، ص286):

- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: تهتم بتحسين إدارة العمل من خلال توضيح الاعمال وإيجاد العلاقات المناسبة بينها وتحديد نطاق الاشراف وتحديد السلطات واللامركزية.
- استراتيجيات التغيير التقني: ركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات.
- استراتيجيات تغيير الافراد: يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الافراد.

### 5-2-1-2 استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والاكراه: ونميز بين(دودين، 2013، ص 36):

- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: تستند الى ان الانسان عقلاني وراشد وانه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبريره بعقلانية وتقوم على نشر المعرفة والتوعية واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي وتطوير نماذج فكرية.
- استراتيجية القيم وإعادة التعلم او استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة: وهي قائمة على افتراض ان سلوك وتصرفات الانسان تتأثر بالقيم والعادات والمعايير تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة والانفتاح والثقة بين الافراد بهدف تغيير الاتجاهات والمواقف وازالت القلق والمخاوف.
- استراتيجية القوة او الاكراه: وفقا لهذه الاستراتيجية التغيير يفرض ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على المقاومة باستخدام العقوبات وهذه الاستراتيجية تكون فعالة في بعض الظروف وبعض الحالات الطارئة لمنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

### 5-2-1-3 استراتيجيات كيفية احداث التغيير:

صنفها العالم -جراينر- في ثلاث مجموعات جميعها تعتمد على القوة(مسلم محمد، 2010، ص 20):

- استراتيجية السلطة من جانب واحد: وتقوم على القوة الوظيفية والرسمية من خلال اعتماد أسلوب المرسوم والقرار، أسلوب الاحلال والتبديل حيث يتم تبديل الوظائف من قبل المسؤول دون مشورة المرؤوسين، وكذلك أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي حيث يتم تبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الاعمال الجديدة في ظروف معينة بدلا من اصدار القرارات او التبديل في الوظائف.
- استراتيجيات مشاركة المرؤوسين: يمكن توظيفها من خلال أسلوب القرارات الجماعية، أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.
- استراتيجيات تفويض السلطة: وتتم باعتماد اسلوبين أسلوب المناقشة الجماعية للحالة يقوم فيه كل من المديرين والموظفين بإجراء اللقاءات لمناقشة الحالة المطلوب الوصول الى حلها، وكذا أسلوب التدريب الجماعي حيث يتم تدريب الموظفين غي مجموعات حول زيادة الادراك الذاتي الذي يؤدي الى تحسين العلاقات بين الافراد.

#### 5-2-2-العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير:

اختيار استراتيجية التغيير يخضع لمجموعة من العوامل والشروط من أهمها(سمير عباس، 2018، ص 319)

- اهداف التغيير: يعتبر تحديد اهداف التغيير من أصعب واهم جوانب عملية التغيير ويتم تحديدها من قبل وسيط التغيير او الإدارة العليا او بمشاركة العاملين.
- الجهة المستهدفة: بالتغيير والتي يمكن ان تكون الفرد او الجماعة او المنظمة.
- الموارد المتاحة: وتشمل الموارد اللازمة الأجهزة والمعرفة والخبرة والوقت والثقة وغيرها مثلا استراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم الاجتماع وديناميكية الشخصية اما الاستراتيجية التجريبية العقلانية تتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات.

- **الفرص المواتية والقيود:** من الأمور الواجب تقييمها المكانيات والفرص المتاحة وكذلك القيود والمحددات وكل استراتيجية تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة وبذلك فان الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- **وسيط التغيير:** هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير قد يكون فردا او جماعة او منظمة من داخل المنظمة او من خارجها.
- **ثقافة المنظمة:** يكون اختيار استراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وفقا لمبادئ التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات، والتصرف على قيم المرود تحسين كالأداء الجماعي.

### 5-2-3- عوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي:

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المنظمات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، مما أدى بهم إلى توفر خبرة واسعة في مجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح.

في الوقت الذي تشير فيه الإحصائيات عن فشل أربع محاولات للتغيير في المنظمات من بين خمسة محاولات وغالبا ما تتجه أصابع الاتهام إلى الإدارة الوسطى لأنها لا تتمكن من التلاؤم مع التغيير المطلوب خلال الفترة التي يكون فيها، والسبب في ذلك هو أنهم لا يغيرون أسلوب إدارتهم بل يستمرون بنفس الطريقة أو الأسلوب القديم خلال مرحلة جديدة مختلفة ومتغيرة عن السابق. مما ينشأ عنه عدم توافق الأسلوب القديم في ظل الظروف الجديدة.

كما نعلم أن للتغيير التنظيمي أشكالا مختلفة منها، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي وثقافة المنظمة، وكلها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك وقد وضع

الكاتب (Douglas K. Smith) عشرة مبادئ لمتبعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي (عليان، 2015، ص 236)

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بال نشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.



- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون

كما أنه من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.

## 6- نماذج إدارة التغيير:

توجد العديد من نماذج إدارة التغيير نذكر أهمها فيما يلي :

### 6-1- نموذج كيرت لوين:

طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير يتضمن ثلاث مراحل (جوزة، 2121، ص 194)

#### • مرحلة اذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية عن طرق الاعتراف بوجود مشكلة او فكرة جديدة مع التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ومن بين الأساليب المتبعة:

- منع أي معززات لأنماط السلوك المراد تغييره.

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي الى مشاكل.

- اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث.

• **مرحلة التغيير:**

وهي مرحلة التدخل واكتساب كل من الافراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك فهي مرحلة التعلم وتطبيق التغيير من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والأفكار والأساليب الجديدة يصاحب هذه المرحلة شعور بالأمل والقلق.

• **مرحلة إعادة التجميد:**

هي مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار من خلال اتاحة الفرصة لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة واستخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي والتدريب.

**جدول رقم (7) يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير**

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير والتقليص من مقاومته	تغيير الافراد والاعمال والتقنيات والبناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها واجراء تعديلات بناءة

المصدر: (عباس 2012ص280)

**6-2- نموذج Evancevich وزملائه في إدارة التغيير:**

في هذا النموذج تعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من خطوات مترابطة بتسلسل منطقي كما يلي (يوسفي، 2019، ص 115):

- قوى التغيير.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير.

- تشخيص المشكلة عن طريق التعريف بالم مشكلة وما يجب عمله لحلها وما هي النتائج المتوقعة من الاجراء المتخذ وكيف يمكن قياسها.
- تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير.
- تعريف المحددات او الظروف المقيدة.
- مقاومة التغيير.
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

### 6-3- نموذج لبييت وواطسون وويستلي: يمر التغيير حسب رأيهم بالمراحل التالية:

- اثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ادخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- انتهاء العلاقة التعاقدية.

### 6-4- نموذج هليكال وسلوكوم: يتلخص مضمون هذا النموذج في النقاط التالية:

- معرفة مصادر التغيير.
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة والتغلب على المقاومة.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير.
- تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة نواحي الضعف والقوة فيها.

## 6-5 نموذج كوتر

يتبع الخطوات الثماني التالية (حريم، 2010، ص284) :

### الخطوة الأولى: انشاء شعور بالحاجة أو الضرورة للتغيير

جعل فكرة أن التغيير هو حاجة ملحة لتقوية المؤسسة وتطويرها هو أول خطوة على طريق التغيير. فإذا كان كمن الامكان إنشاء بيئة يكون فيها الأفراد على دراية بمشكلة قائمة ويمكنهم رؤية حل كامن في فكرة التغيير، فمن المحتمل أن يرتفع الدعم للتغيير. كما يساعد إنشاء حوار حول الحاجة الملحة وكيف سيحدث التغيير والاتجاه الذي يمكن أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق ذلك. يمكن لمدير التغيير أو القائمين على التغيير فتح حوار والتواصل مع جميع الأطراف التي ستضمنها أو يؤثر بها التغيير. قد يكون ذلك عبر اتصالات شخصية أو ندوات وورشات عمل أو عبر مدونة للمؤسسة أو مجموعة مغلقة على إحدى وسائل التواصل الاجتماعي أو برامج ومن خلال هذا النقاش يتم طرح القضية والحلول ومناقشتها مع الأطراف التي سيمسها التغيير بطريقة أو بأخرى. يتم في هذه الخطوة الإعداد ويُقدر كوتر أن ما يقرب من 75٪ من إدارة المؤسسة تحتاج إلى أن تكون وراء التغيير لكي ينجح. وهذا يؤكد وجهة نظره بأنه من المهم الاستعداد جيدًا قبل الانتقال إلى عملية التغيير.

### الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

سيكون من الصعب جدًا أن يقود المدير عملية التغيير بأكملها بنفسه، وبالتالي من المهم بناء تحالف لمساعدته في توجيه الآخرين. يجب أن يتكون التحالف من مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات ومجموعة من الخبراء والأشخاص الذين يعملون في مجالات مختلفة قد يتضمنهم أو يحتاجهم التغيير، لزيادة فعاليته إلى أبعد حد. يمكن أن يساعد هذا التحالف على نشر الرسائل الداعمة للتغيير في جميع أنحاء المؤسسة، وتفويض المهام والتأكد من وجود دعم للتغيير على مستوى المنظمة.

### الخطوة الثالثة: وضع رؤية للتغيير

من المحتمل أن تكون مبادرة التغيير معقدة للغاية وغالبًا ما يكون من الصعب فهمها، خاصة للموظفين في الطرف الأدنى من التسلسل الوظيفي. لهذا السبب، فإن إنشاء رؤية يسهل فهمها وتتضمن العناوين الرئيسية للتغيير هو طريقة مفيدة لتوليد الدعم من المؤسسة بأكملها. في حين أن هذه الرؤية يجب أن تكون بسيطة ومفهومة، إلا أنها تحتاج أيضًا إلى أن تكون ملهمة لتحقيق أقصى قدر من التأثير.

### الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية

لا يكفي إنشاء الرؤية للحصول على الدعم المطلوب، ولهذا يجب توصيل الرؤية في جميع أنحاء المنظمة. وهنا يمكنك الاعتماد على التحالف الذي أنشأ في الخطوة الثانية، حيث من المحتمل أن يكون بين الحلفاء شبكات في كل مجال من مجالات العمل. من المهم توصيل هذه الرؤية بكافة الطرق وباستمرار، لأن هناك معارضين للتغيير قد ينشرون رسائل مخالفة أو منافسة لأهدافك الكامنة وراء التغيير.

### الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

تعتبر الخطوات الأربع الأولى ضرورية لبناء قوة مبادرة التغيير الخاصة بك، ولكن من المهم أيضًا البحث عن العقبات التي يمكن أن تقلل من فرص نجاح خطة التغيير. قد تكون العوائق عبارة عن أشخاص، أو تقاليد المؤسسة أو قوانينها أو ربما عقبات مادية، أو غيرها من الحواجز التي قد تعيق مسار التغيير الخاص بك.

### الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

غالبًا ما تستغرق عملية التغيير بعض الوقت لجني أي ثمار ويمكن أن يتسبب ذلك في انخفاض الدعم إذا اعتقد الأفراد أن جهودهم قد ضاعت. لهذا السبب، من المهم إظهار مزايا العملية الجديدة من خلال تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى. الأهداف قصيرة المدى هي أيضًا أدوات مفيدة للتحفيز والتوجيه. يمكن أن يساعد استخدام هذه المكاسب لتبرير الاستثمار والجهد في إعادة تحفيز الموظفين لمواصلة دعم التغيير.

### الخطوة السابعة: البناء على التغيير

تقشل العديد من عمليات التغيير حيث يتسلل الرضا نحو النهاية ولا ينتهي المشروع بشكل صحيح. لذلك، يرى كوتر أنه من المهم الحفاظ على التغيير وثبتيه لفترة طويلة بعد إنجازة. استمر في تحديد الأهداف وتحليل ما يمكن القيام به بشكل أفضل من أجل التحسين المستمر.

### الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة

إن مجرد تغيير عادات وعمليات الموظفين لا يكفي بصورة دائمة لغرس تغيير الثقافة في جميع أنحاء المنظمة. يجب أن تصبح التغييرات جزءًا من جوهر مؤسستك حتى يكون لها تأثير دائم. إن الحفاظ على كبار اللاعبين أو المؤثرين على متن الطائرة، وتشجيع الموظفين الجدد على تبني التغييرات والاحتفاء بالأفراد الذين يتبنون التغيير، كل ذلك سيساعد على تعزيز التغيير في جوهر المنظمة.

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عددًا من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، فغالبًا ما يقاوم الأفراد التغيير وهذا أمر منطقي فالإنسان غالبًا ما يقتنع بفكرة أنه ليس في الإمكان أفضل مما كان أي انه يرى ان الواقع الذي يعيشه أفضل من المجازفة.

### 1-تعريف مقاومة التغيير

عرفت مقاومة التغيير العديد من التعريفات نذكر منها انها عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير(حاتم، 2017، ص 72).كما تعرف انها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي او متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي(القصيبي، 2008، ص 102).

هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، و ذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير (Mdeleye,2014,p551).

مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي او جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها. و هو موقف سلبي يعتمده العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية(Bare,2004,p3).

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي و لا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد او جماعة و ذلك بعدم تقبل التغيير و رفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.



## 2- مصادر واسباب مقاومة التغيير:

### 1-2 مصادر مقاومة التغيير

من اهم مصادر مقاومة التغيير نذكر (ديري، 2011، ص191) :

• **مصادر منطقية وعقلانية:** وهي تستنتج وتتبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير

المنوي إحدائه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.

• **مصادر عاطفية:** وهي التي تتبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو

الأشخاص القائمين عليه.

• **مصادر اجتماعية:** مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على

الوضع الراهن.

• **مصادر سياسية:** حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة

على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة.

• **مصادر اقتصادية:** وغالباً ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى.

وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تتبع

من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المقصود إحدائه.

### 2-2 أسباب مقاومة التغيير

هناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي(حريم، 2010، ص

:291)

## 2-2-1- الأسباب التنظيمية:

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.
- **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانياتها.
- ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقة التطوير ومقاومته.
- **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.
- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هيكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

## 2-2-2- الأسباب الفردية:

● **التغيير يهدد الفرد وظيفيا:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.

● **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

### ● الأفراد راضون عن الوضع الراهن:

الأمان في الوضع القائم يناضل الكثيرون من أجل الحفاظ على الوضع القائم حتى لو كان الوضع القائم يمثل لهم أسوأ أوقات حياتهم ويقاومون التغيير حتى لو كان التغيير للافضل وذلك لأن الوضع القائم يتضمن شعورا بالأمان (ماكجرو، 2010، ص365).

يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه. العادات تعود على شيء معين يجعل عملية التغيير عملية صعبة مثل الشخص الذي تعود على التدخين يجد صعوبة في الإقلاع عنها.

● **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود. قد يخاف البعض ان التغيير يهدد امتيازات يحصل عليها في ظل الوضع

الراهن او قد يفكر في ان التغيير قد يفقده الوظيفة او يؤثر على راتبه او يحمله أعباء جديدة او يتطلب منه تعلم مهارات جديدة كل هذه قضايا مجهولة بالنسبة للموظف والانسان بطبعه عدو ما يجهل.

● **التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

● **التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد:** قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعيريه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.

● **التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

● **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

● **عدم الاستفادة:** في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيرًا للمعارضة، لأنهم يرونه تهديدًا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

### 3- فوائد محتملة لمقاومة التغيير:

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي (حريم، 2010، ص 293):

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

– تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

#### 4- أشكال ومراحل مقاومة التغيير:

##### 4-1 أشكال مقاومة التغيير

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، مثل التأخير، زيادة معدلات الغياب، الخفض المقصود للأداء، عدم استغلال الإمكانيات، نقص الالتزام، التخريب، المقاومة المخططة والمباشرة للجماعة، الصدام والصراع والضغوط المفرطة. يمكن تصنيف أشكال مقاومة التغيير كما يلي (محمد علي، 2017، ص 94):

- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.
- **فردية أو جماعية:** فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعًا جماعيًا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرًا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.
- **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعًا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

- **إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.
- **مسالمة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

#### 4-2- مراحل مقاومة التغيير

تمر مقاومة التغيير بالمراحل التالية (بن عيسى، 2021، ص 248)

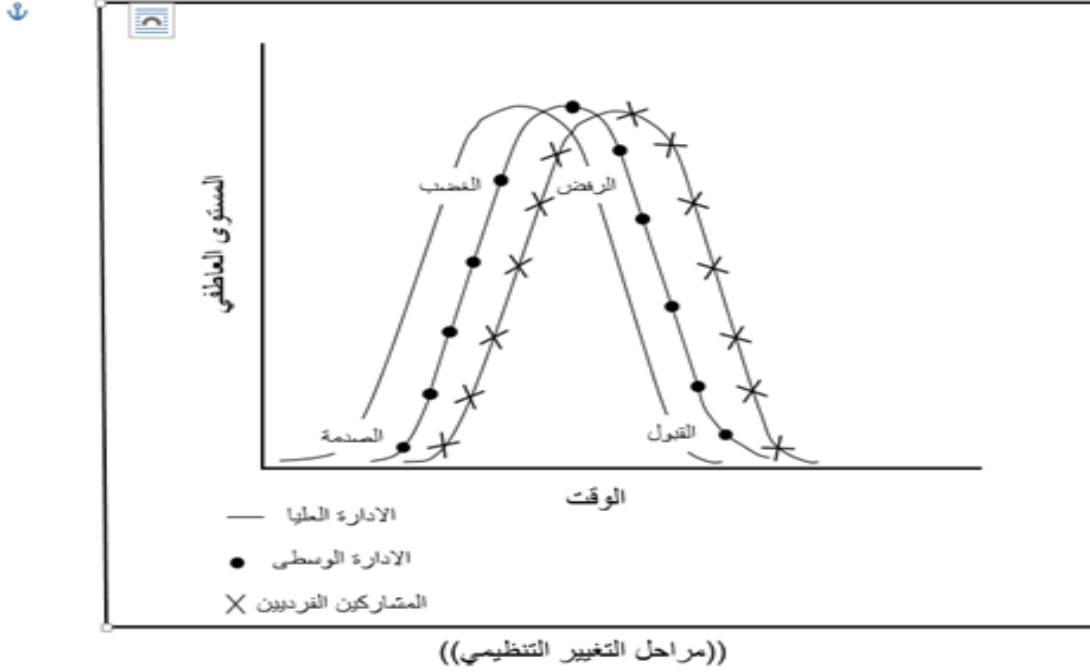
- الصدمة: تشير الى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب: شعور الفرد بانه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الاسقاط: قيام فرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا.
- القبول: خضوع او تحمس الفرد للوضع الجديد.

تمر عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة خلال أربعة مراحل وضمن المستويات الثلاث الرئيسية للمنظمة والتي

تشمل مستوى الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية (المشاركين الفرديين)

ويمكن توضيح هذه المراحل ضمن بعدين رئيسيين هما العاطفة والوقت , وكما موضح في الشكل أدناه.

### جدول رقم (7) يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير



المصدر(ماهر 2004، ص 590)

ويمكن القول ان جميع الافراد الذين يشملهم التغيير ينبغي ان يمروا بالمراحل (الصدمة , الغضب , الرفض , القبول) لكن الاختلاف يكمن في الفترة الزمنية والوقت المستغرق ما بين مستوى تنظيمي وآخر , ولعل ما يزيد من سرعة الانتقال نحو التغيير هو اتباع سياسة الباب المفتوح والتعاطف والاستماع الى التعليقات نحو هذا التغيير .

فقد نجد بعض الاشخاص لا يتخذون اي اجراء ايجابي او سلبي تجاه التغيير حتى يصلوا الى مرحلة القبول وان وصولهم الى مرحلة القبول لا يعني انهم سعداء وانما القبول بالظرف الراهن.

لذلك فان هذا الانموذج اكد على التفاوت ما بين المستويات التنظيمية , وفي اغلب الاحيان تكون الادارة العليا هم الذين يأخذون مبادرة للتغيير لإدراكهم أهمية التغيير في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها , لذلك ينبغي أن يبدأ التغيير بالإدارة العليا حيث انهم يمرون بالمراحل الاربعة لكنهم ينبغي ان يكونوا سابقين لذلك.



أما الإدارات الوسطى فهي تمر بالمراحل العاطفية الأربعة إلا أن السرعة في الوقت تختلف عن الإدارة العليا ، وهذا الاختلاف بسبب: ان الأفراد في الإدارة الوسطى يؤدون الأفعال العاطفية في المستوى التنظيمي، والاختلاف في مدى الإدراك لأهمية التغيير التنظيمي.

لذلك نلاحظ عندما يكون المدراء في الإدارة العليا عند مرحلة القبول فان مشرفين الخط الأول والمشاركين الفرديين يكونوا عند مرحلة (الصدمة أو الغضب) والسبب في ذلك قد يعود الى أن الإداريين قد يجهلون أهمية التعاطف ومهارات الاستماع مما يؤدي الى التأخر في وقت التغيير.

عملياً فان النظرة العقلانية في التغيير التنظيمي لا تكون من قبل الإداريين في المستويات العليا فقط وانما يجب ان يتم ذلك بشكل تعاوني ما بين الإداريين والمرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية (الرؤية) ، فلذلك يجب اشراك العاملين -المرؤوسين- وتحفيزهم وزيادة تفاعلهم مع توجهات الإدارة العليا نحو التغيير.

#### 5- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام (قرشي، 2020، ص101):

- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
- **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصاف لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

• **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

• **المناوراة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

• **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

## الفصل الرابع

## الفصل الرابع : وظائف وعناصر العملية الإدارية للتغيير التنظيمي

يمثل التغيير موضوعا مهما ومعقدا بالنسبة للمنظمة لان قدرتها وفعاليتها وبقاءها ومصداقيتها راجع الى قدرتها على النمو والتكيف والتطور وهذا لا يتم الا من خلال التغيير، ولا يمكن للمنظمة ان تتبنى استراتيجية التغيير الا اذا اتبعت كل أسباب ومتطلبات النجاح في التغيير كتوظيف اليات الاتصال الفعال، ونظام الحوافز المشجع وثقافة المؤسسة التي تعمل على تحسين التصورات وتوفير القيادة الفعالة للتقليل من مقاومة التغيير...وهذا ماتسعى اليه المنظمة من خلال وظائف العملية الإدارية للتغيير التنظيمي.

تتضمن العملية الإدارية للتغيير التنظيمي العناصر التالية (دودين، 2013، ص94)

- التخطيط لاحداث التغيير التنظيمي
- التنظيم لعملية التغيير
- التوجيه وقيادة التغيير
- الرقابة والمتابعة لعملية التغيير التنظيمي

### 1-التخطيط لاحداث لتغيير التنظيمي

تمثل خطط وبرامج العمل ممارسة من ممارسات إدارة العمل، وتتطوي تلك الممارسة على العديد من الممارسات الأخرى ذات الجوانب المتداخلة. عرفنا عن التغيير وكونه رد فعل مخطط أو غير مخطط للضغوط التي تعاني منها منظمات الأعمال و يمثل ضرورة حتمية للتعامل مع لغة العصر والتكيف مع إحداث المستقبل القريب ، الا أن التخطيط السليم يمثل ممارسة هامة من أجل الممارسات الإدارية التالية للتخطيط مثل التنظيم ، والتوظيف ، والمتابعة، والتنسيق ، والرقابة ، واتخاذ القرارات.

نتطرق فيما يلي الى أهم العناصر التي يتضمنها التخطيط للتغيير التنظيمي والمتمثلة فيما يلي

- تشخيص الاحتياج الى التغيير
- دراسة الوضع الراهن
- التنبؤ بالتغيير
- تحليل مجال القوى

## 1-1 مرحلة تشخيص الاحتياج الى التغيير

في مرحلة التشخيص يتم جمع المعلومات الكافية عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والهدف من التشخيص نلخصه في النقاط التالية ( سيد سالم، 2012، ص 143):

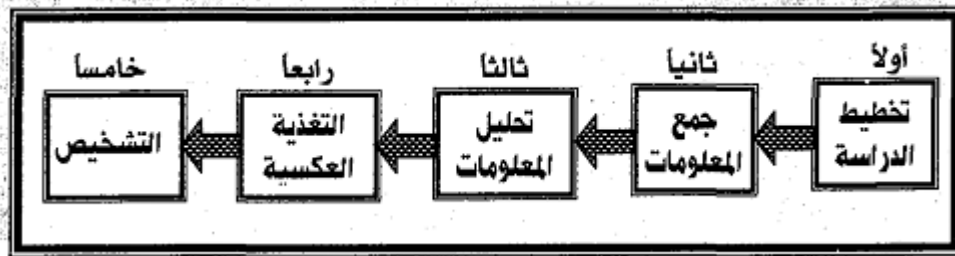
- تحديد مشاكل المنظمة.
- تعريف مواطن الضعف بالمنظمة.
- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المنظمة.
- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة.
- تعريف الأوضاع غير المرغوبة.
- تحديد عدم التوازن بالمنظمة.

## 1-2 دراسة الوضع الراهن

إن نقطة البداية المنطقية في التغيير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية، توجد مقولة مفادها ان «التشخيص السليم هو نصف العلاج» فإذا كان التشخيص خاطئ فإن اختيار العلاج مهما كان جيدا وتنفيذه قوي فإنه لن يعالج أي شيء، لأن المشكلة ما زالت هناك دون حل.

وتبدأ خطوات التشخيص بالتخطيط لمشروع الدراسة حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن، وذلك للتوصل إلى برنامج لدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمنظمة. يلي مرحلة التخطيط للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، وتقديم المعلومات على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية)، ويساعد ذلك كله في التوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل الإدارية والواجب علاجها. والشكل الموالي يبين خطوات دراسة الوضع الراهن للمنظمة (ماهر، 2010، ص 165).

شكل رقم (6) يوضح خطوات دراسة الوضع الراهن للمنظمة



المصدر (ماهر، 2010، ص 165)

### 1-2-1 تخطيط الدراسة

تهتم هذه المرحلة بما يلي

- تحديد هدف الدراسة.
- تحديد فريق الدراسة ورئيسه.
- إجراء دراسة استطلاعية.
- اعتماد برنامج الدراسة.

### 1-2-2 جمع البيانات

وفقا للدراسة الاستطلاعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها. وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات لأن ذلك مكلف وهناك 4 طرق رئيسية لجمع البيانات، وهي كالآتي :

- الاستقصاء (أو الاستبيان)
- المقابلات.
- الملاحظة.
- فحص السجلات والدراسات السابقة.

### 1-2-3 تحليل البيانات

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها ومن بين طرق تحليل البيانات:

- تحليل القوى المؤثرة.
- الوسط الحسابي.
- الاتجاه العام.
- الارتباط.

### 1-2-4 التغذية العكسي

يقصد بالتغذية العكسية Feedback في هذا الموقع قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج البحث الذي أجراه للإدارة العليا. وباقي المديرين في المنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار (أو القائم بالدراسة) عن المشاكل التي تواجه المنظمة (أي التشخيص المبدئي). يلي ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه. وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحيانا،

حتى يتم استيعاب النتائج، وذلك للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة تمهيدا للتوصل إلى التدخلات المناسبة.

### 1-3 أساليب التنبؤ العلمي للتغيير التنظيمي

لا تخرج التنبؤات عن كونها ممارسة تقديرية إلا أن مدى الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية، هو الفصل بين العشوائية في مزاوله تلك الممارسة وبين الحكمة، من حيث جدوي ممارستها. يعتبر من العبث مزاوله عملية التخطيط كممارسة لها ثقلها في رسم وتحديد وإيضاح الأهداف المنشودة بدقة، خلال فترة زمنية مع اختيار افضل البدائل لتحقيق تلك الأهداف من منطلق الجانب الموضوعي لإدارة التغيير بدون معالجة موضوعية لأبعاد ومحددات عملية التنبؤات، بحكم اعتمادها على معلومات تاريخية من جانب وأخذها في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بظروف الموقف من جانب آخر.

كما يعتبر من العبث ممارسة عملية التنبؤات، بطريقة عشوائية، دون الاعتماد على أسس، وأساليب علمية، وقدرات بشرية من قبل المختصين، والمسؤولين عن إجراء التنبؤات من جانب آخر.

وكما سبق الذكر يعتبر من السهل جداً وضع خطط، وإجراء تنبؤات بمنظمة العمل الإنسانية إلا أنه من الصعب جداً وضع خطط مقبولة، ومنطقية، وقابلة للتحقيق، بما يعكس تطورات النمو التي تسير ظروف المنظمة في ضوء تفاعلها وتأثرها في المجتمع الذي تزاوّل فيه نشاطها، واضطلاعها بمسئولياتها المتنوعة التي تتمشي مع فروض تكوينها المستقبلي بالنسبة للفترة الزمنية التي يجري بشأنها التنبؤات، وذلك بصرف النظر عن الاعتبارات التي يصعب التكهّن بها على وجه التقريب والمفاجآت التي يحملها عالم التطور، والتقدم اليوم.

ومن بين النماذج المعتمدة للتنبؤ بالتغيير هو المنهج العقلاني في التغيير، حيث عرض (بير) منهجاً عقلانياً في التغيير التنظيمي حيث يوفر النموذج بير خارطة طريق لممارسة القيادة للراغبين في تنفيذ التغييرات المنظمة الأساسية، فضلاً عن تشخيص الأدوات لفهم لماذا تفشل المتغيرات الأساسية.

ويقوم الانموذج على اساس المعادلة التالية(دودين، 2013، ص114) :



$$C = D * M * P > R \bullet$$

$$C = \text{مقدار التغيير} \bullet$$

$$D = \text{عدم الرضا (الوضع الراهن)} \bullet$$

$$M = \text{انموذج التغيير (البيئة , الرؤية , الاهداف الانظمة)} \bullet$$

$$P = \text{عملية التغيير (الالية الخطة)} \bullet$$

$$R = \text{مقدار المقاومة} \bullet$$

#### ملاحظات حول الانموذج

- عند الحديث عن الانموذج يتم الحديث عن محصلة الانموذج وليس عن ارقام الانموذج .
- يتضمن الانموذج ثلاث حالات هي :
  - التوازن بين الجانب الايمن والايسر .
  - الجانب الايمن اكبر من الجانب الايسر .
  - الجانب الايسر اكبر من الجانب الايمن .
- بإمكان القادة زيادة مقدار التغيير من خلال زيادة مستوى عدم الرضا ووضع فكرة التغيير التدريجي في الخطة .

يجب ملاحظة ان  $(D * M * P)$  هي دالة معقدة حيث ان زيادة عدم الرضا مع عدم وجود خطة سوف يؤدي الى تغييرات قليلة , وكذلك اذا كان الاتباع راضون عن الوضع الراهن ربما يكون من الصعب على القادة الحصول على اتباع للتغيير ومهما كانت رؤيتهم مقنعة او تم تغيير الخطة . يؤكد هذا الانموذج ان التغيير التنظيمي عملية منهجية للغاية وليست عشوائية ولعل التغييرات واسعة النطاق يمكن ان تستغرق شهورا او سنوات للتنفيذ وعلى ممارسي القيادة امتلاك فهم جيد للانموذج ليكونوا قادرين على القيام بعمل افضل بإدارة التغيير وتشخيص الاولويات الملائمة وذلك لان التغيير عنصر مهم من عناصر القيادة . وفيما يلي شرح لعناصر المعادلة :

$$D = \text{عدم الرضا (الاستياء)} \checkmark$$

يمثل مستوى قناعة الاتباع عنصراً مهماً ومؤثراً في القدرة على القيادة التغيير ، حيث يكون الافراد (القانونيون) اقل عرضة للتغيير يبقى (المتذمرون) هم الذين من المحتمل ان يفعلوا شيئاً لتغيير الوضع ، وهي نتيجة مهما من النتائج القيادة . فالقادة الذين يريدون تغيير الوضع الراهن قد يحتاجون الى اجراءات لخفض مستويات رضا الموظفين .

غالبا ما يتضمن التغيير قدراً كبيراً من الطاقة فالذين يتبعون عواطفهم هم الطاقة للتغيير التنظيمي ، والمفتاح لممارسي القيادة هو زيادة عدم الرضا الى النقط التي تدفع الاتباع الى اجراء معين ولكن ليس الى الحد الذي يجعلهم يقررون ترك العمل في المنظمة .

ما الذي يمكن للقادة فعله لزيادة عدم الرضا للاتباع ؟

قد تكون الخطوة الاولى هي تحديد مدى قناعة الاتباع عن الوضع الراهن ولزيادة عدم الرضا يمكن للقادة الحديث عن المنافسة المحتملة او عن التكنولوجيا او عن مخاوف قانونية فضلا عن امكانية انشاء نوع من الازمة المالية او السياسية والقيام بالمقارنات المرجعية مع المنظمات الاخرى .

وليكن لجميع هذه الاجراءات ان تزيد لمستويات العاطفية للاتباع منها يجب الى القادة ان يتأكدون من توجيه هذه العواطف نحو رؤية قادة المنظمة .

## ✓ انموذج التغيير M

يتضمن انموذج التغيير اربعة مفاتيح رئيسية تشمل : البيئة ، الرؤية ، الاهداف ، الانظمة

• البيئة تقسم الى : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

حيث يقوم القادة الجيدون باجراء المسح المستمر للبيئة الخارجية لتقييم مدى خطورة هذه التهديدات والفرص التي توفرها

القادة البارعون ينبغي ان يقوموا بسمح البيئة الداخلية حيث انهم يفهمون متى تقوم المنظمة بعملها بشكل جيد ومتى تفشل في ذلك .

- الرؤية : تعتبر مجرد حلم اذا لم تمتلك الالتزام بها ودعم الافراد المهتمين بها .

حيث تستخدم المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في صياغة رؤية للتغيرات الاولية وكيف ستبدو المنظمة الجديدة . وهذا يعتمد على مدى نجاح القادة في حساب المخاطر والتهديدات الخارجية والميزة التي يمكن تحقيقها من الفرص الاسواق الجديدة وكيف يمكن التغلب على اوجه القصور التنظيمية .

- الاهداف : ان الرؤية ليست الوجهة النهائية للمنظمة وانما تشكل الاهداف الوجهة النهائية للمنظمة والتي تمثل في النهاية ما تحمل المنظمة تحقيقه ومتى يجب تحقيقه .

واستنادا لذلك فقد تكون الاهداف متعلقة بحصة سوقية او بربحية او زيادة الجودة في تقديم الخدمة للزبائن او انظمة المعلومات وغيرها . وبالتالي ينبغي ان تركز اهداف المنظمة على البيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على نتائج المسح البيئي والرؤية المنظمة .

- النظام (الانظمة) : يعد تحديد المنظمة اهدافها يتطلب من القادة تحديد نوع النظام المطلوب للقيام بعملية التغيير من انجاز او تحقيق الرؤية محددة بتحقيق اهدافها.

بعبارة اخرى كيف سيتم تغيير كل من التسويق المبيعات , العمليات , التنظيم , الجودة , HRM , المحاسبة , نظام الخدمات وغيرها من اجل تحقيق نجاح المنظمة، ان هذا المدخل يجعل القائد يفكر في المنظمة على انها مجموعة من الانظمة المتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض وكيف ان التغيير في النظام واحد منها يؤثر بشكل اساس وغير مباشر في بقية الانظمة .

## ✓ - عملية التغيير P

في هذه المرحلة من عملية التغيير يقوم القادة باتخاذ خطوات محددة لزيادة عدم الرضا لدى الاتباع , وقد يعملون مع الاتباع في صياغة (بيان الرؤية) ووضع مجموعة محددة من اهداف المنظمة الجديدة ومن ثم تحديد فيما اذا انظمة المنظمة , قدراتها , او هيكلها تحتاج الى تغيير .

ان تغيير كل من ( M & D ) يكون اسهل من قبل القادة اما العملية (P) في التغيير تصبح من التغييرات الاساسية (التمهيدية) بوصفها ملموسة لأنها تعد تنفيذ وتطوير خطة التغيير. وتتطلب خطة التغيير الجديدة تتابع الاهداف , الحدود الزمنية , شركاء المسؤولية , المصفوفات , ميكانيكية التنفيذ العكسية من أجل تحقيق الاهداف الجديدة للمنظمة. كما تتطلب مجموعة خطوات لزيادة عدم الرضا و التعامل مع المقاومة المتوقعة فضلاً عن خطط للتدريب والموارد والاتصالات المطلوبة لإبقاء جميع أجزاء العملية التغييرية على اتصال.

## ✓ المقاومة R

رد فعل نفسي او سلوكي تجاه التهديدات المتعددة او الفعلية (المدركة) للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها .

لماذا تختلف اساليب التابعين كنتيجة لمبادرات التغيير ؟

قد يكون احد اسباب ظهور مقاومة التغيير هو الحاجة الى وقت طويل حتى يتم ادراك فوائد التغيير , حيث يتوقع القادة والتابعين وحملة الاسهم وغيرهم بان كل من الانتاجية و الاداء او خدمة الزبائن سوف تتحسن مباشرة عند امتلاك اجهزة جديدة واعتماد انظمة حديثة او سلوكيات مختلفة .

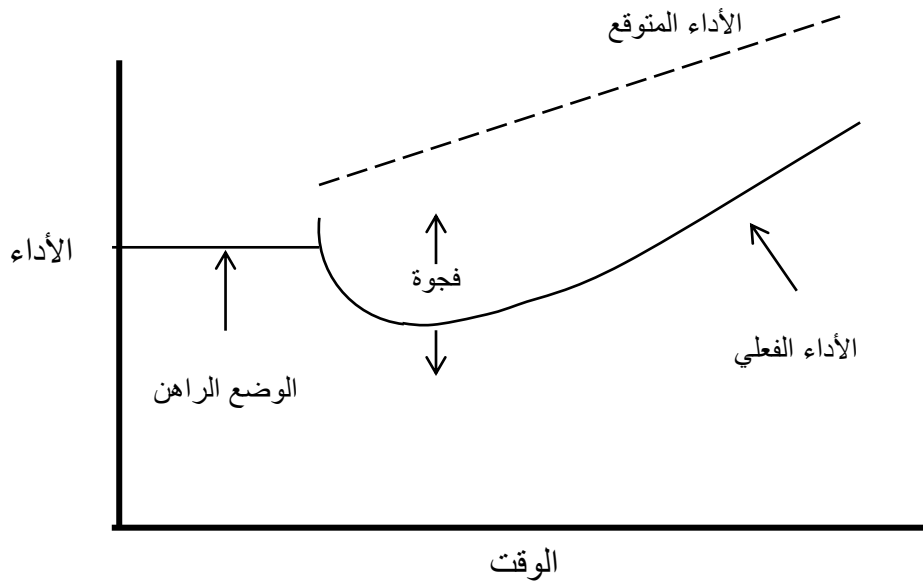
وفي اغلب الاحيان يحدث هبوط مؤقت في كلاً من الاداء و الانتاجية في الوقت الذي يكون فيه التابعون يتدربون على اعتماد المهارات والانظمة الجديدة .

ولعل مثل هذا التباين بين التوقعات والاداء الحقيقي يمكن ان يكون مصدرا رئيسا لحالات الاحباط اذا لم يتم ادارتها بشكل جيد وصحيح وبالتالي يمكن يشير هذا الاحباط مقاومة (R) للتغيير والذي يجعل التابعين يرجعون الى اعتماد السلوكيات والانظمة القديمة في الاداء .

ولعل دور القيادة يكون في مساعدة العاملين - المرؤوسين - في كيفية التعامل مع حالات الاحباط والتعامل بواقعية مع هذه التوقعات والعمل على اظهار أهمية الصبر والتحمل لضمان اكتساب البراعة والمهارات الجديدة بأسرع وقت ممكن .

الشكل التالي يوضح ظهور فجوة في الاداء بين ما هو متوقع والاداء الفعلي والتي تكون مصدرا للإحباط في بداية عملية التغيير .

شكل رقم (5) فجوة الأداء في مرحلة تطبيق مبادرة التغيير



المصدر (دودين، 2013، ص94)

نلاحظ ان الأداء ينخفض أثناء مرحلة تطبيق التغيير وهذا أمر متوقع نتيجة ان الافراد يأخذون وقتا لاستيعاب التغيير وتقبله كما يتطلب وقتا اذا كان غيه تدريب وتكوين وتعلم مهارات جديدة.

## 1-4 تحليل مجال القوى

تحليل مجال القوى تم تطويره من قبل كورت ليفين Kurt Lewin في الأربعينات من القرن العشرين يتناول القوى التي إما تدفع الحركة نحو هدف (القوى المساعدة) أو تكون مضادة وتحجب الحركة نحو الوصول إلى هدف (قوى معيقة). وتحليل مجال القوى يهتم بضمهما معاً، وبصورة أخرى، فإن تحليل مجال القوى هو تحليل يضع في الحسبان كافة الأسباب الدافعة في اتجاه التغيير التنظيمي، أيضاً الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير (الماضي، 2000، ص 43).

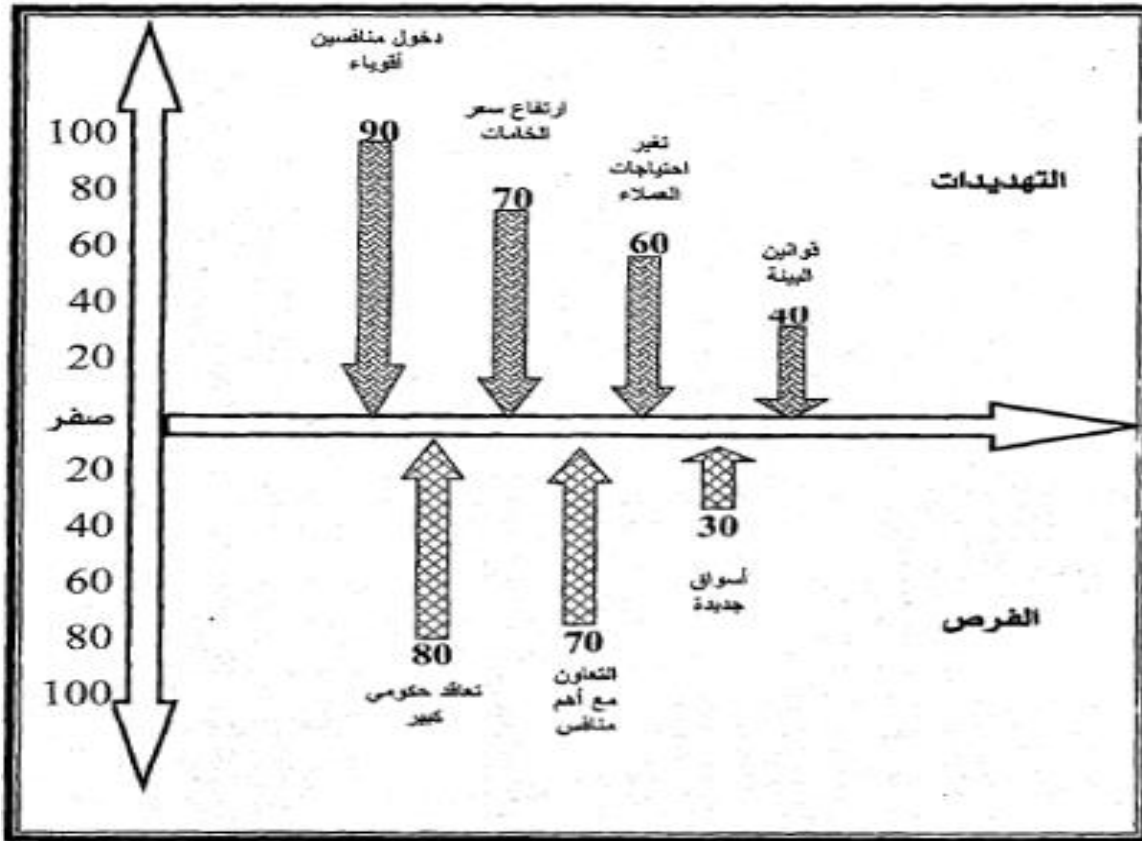
وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التغيير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير التنظيمي فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات، عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل و تخفيف مقاومة التغيير، ولو أردنا أن نرسم مخططاً لهذا لاستطعنا أن نخلص إلى ما يلي:

- ترسم القوى من اتجاه التغيير من أسفل إلى أعلى على اعتبار أنها تتجه إلى أعلى أو إلى النجاح في التطوير.
- ترسم القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير من أعلى إلى أسفل، على اعتبار أنها تتجه إلى أسفل أو أنها تقلل من النجاح في التطوير.
- ترسم أساليب تقليل المقاومة للتغيير في شكل سلم متجه من أسفل إلى أعلى ويعني أن حسن استخدام هذه الأساليب سيؤدي إلى:

- زيادة القوى والأسباب الدافعة للتطوير (من الأسفل لأعلى)
- انخفاض القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير
- زيادة احتمال النجاح في التطوير

نأخذ المثال التالي للتوضيح : في جلسة جمعت المستشار مع مجلس المديرين حول الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة تم استعراض قوى وعناصر كثيرة، يمثل بعضها فرص أمام المنظمة، بينما يمثل البعض الآخر تهديدات تعيق المنظمة، وفي نهاية الجلسة طلب المستشار من المديرين (وعددهم 10) أن يحددوا أهمية كل فرصة وكل تهديد بوضع درجة من عشر درجة من عشر درجات حيث أن 10 تشير إلى أهمية قصوى وتشير 5 إلى متوسطة وتشير 1 إلى عدم أهمية قصوى. وجمع الدرجات تم التوصل إلى تحليل القوى التالية لكل من الفرص والتهديدات، والذي يظهر في الشكل التالي

شكل رقم (7) يبين تحليل القوى



المصدر (احمد ماهر ، 2010 ، ص176)

نلاحظ من الشكل ان مجموع القوى الدافعة للتغيير تساوي 180 أما القوى الضاغطة والمضادة للتغيير تساوي 260 وهي أقوى من الدافعة لهذا ستواجه المنظمة عقبات وعليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل و تخفيف مقاومة التغيير .

## 2-الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير

الخطوة الثانية من وظائف التغيير التنظيمي هي التنظيم للتغيير

### 2-1 تعريف التنظيم لعملية التغيير

يعرف تنظيم عملية التغيير بانه الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الافراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير ويتضمن العناصر التالية :

### 2-2 عناصر التنظيم لعملية التغيير

ويضم العناصر التالية (دودين، 2013، ص 98)

- الاعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق اهداف التغيير
- فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير
- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير
- النظم والإجراءات والطرق والمراحل المخططة لاداء عملية التغيير
- الهيكل الذي يتم بموجبه توزيع الافراد العاملين بعملية التغيير
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد حتى يتم تسيير عملية التغيير

### 2-3 فوائد الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير

تنظيم عملية التغيير لها عدة فوائد نذكر من بينها ماييلي(دودين، 2013، ص 102)



- تمكن من التوزيع العلمي لاعمال ووظائف التغيير
- تمكن من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير
- تمكن من تحديد العلاقات بوضوح بين الافراد العاملين في عملية التغيير
- تمكن من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة في اعمالها او الافراد العاملين او العناصر البيئية التي تحيط بها

### 3-التوجيه وقيادة التغيير

تتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من قيادة العاملين في المنظمة بشأن التغيير ان العملية الإدارية هي عملية قيادة بالدرجة الأولى وقدرة على التأثير في الموارد البشرية وحفزهم على التطوير والتغيير وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة تعتبر عملية تنفيذ التغيير أحد التحديات التي تواجه القيادة الادارية حيث تبين انه لا يمكن حدوث تغيير تنظيمي فعال دون وجود قيادة تغيير قوية.

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير قد يكون من داخل المنظمة او من خارجها على هيئة مستشار وهو المسؤول عن قيادة التغيير داخل المنظمة، ويتوجب ان تتوفر فيه مجموعة من السمات نتعرف عليها فيما يلي

### 3-1-تعريف قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير بانها سعي قائد التغيير الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة. كما تعرف بانها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وادوارهم وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم.

### 3-2- سمات ومهارات قائد التغيير:

يمكن تلخيص اهم سمات وخصائص قائد التغيير فيما يلي(عليان، 2015، ص269):

- لديه حساسية نحو الأهداف ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع والوعي لمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية، الوطنية والعالمية وارتباطها بالقوى السياسية الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.
- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق اعلى ناتج بأقل تكلفة وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة.
- فهم أسس العملية الإدارية والتعرف على الحاجات الجديدة وتهيئة المناخ الملائم لعملية التغيير.
- الوعي بالجوانب الإدارية خارج نطاق التخصص.
- القدرة على تحليل الموقف وتشخيص الدوافع ومعوقات التغيير وتقدير وفهم العلاقات الإنسانية ودوافع السوق وديناميكيات الشخصية.
- القدرة على وضع استراتيجيات فعالة لإحداث التغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.

### 3-3- أبعاد ومتطلبات قيادة التغيير:

تتطلب عملية التغيير ما يلي (دودين، 2013، ص 116)

- تطوير رؤية مشتركة.
- اقتناع قائد التغيير بعملية التغيير
- اقناع القائد للعاملين بأهمية التغيير
- اشراك افراد المنظمة في عملية التغيير
- بناء اتفاق جماعي حول الأهداف والاولويات.

- بناء ثقافة مشتركة عن طريق سلوكيات وممارسات تهدف الى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات.
- نمذجة السلوك يشمل هذا البع سلوك القيادة الذي يعتبر مثالا للعاملين ليحذو حذوه ويتبعوه.
- مراعات الحاجات والفروق الفردية بين العاملين.
- التحفيز الذهني للعاملين عن طريق بعث روح التحدي في العاملين لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير في كيفية أدائه بشكل أفضل.
- هيكلة التغيير من السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم.

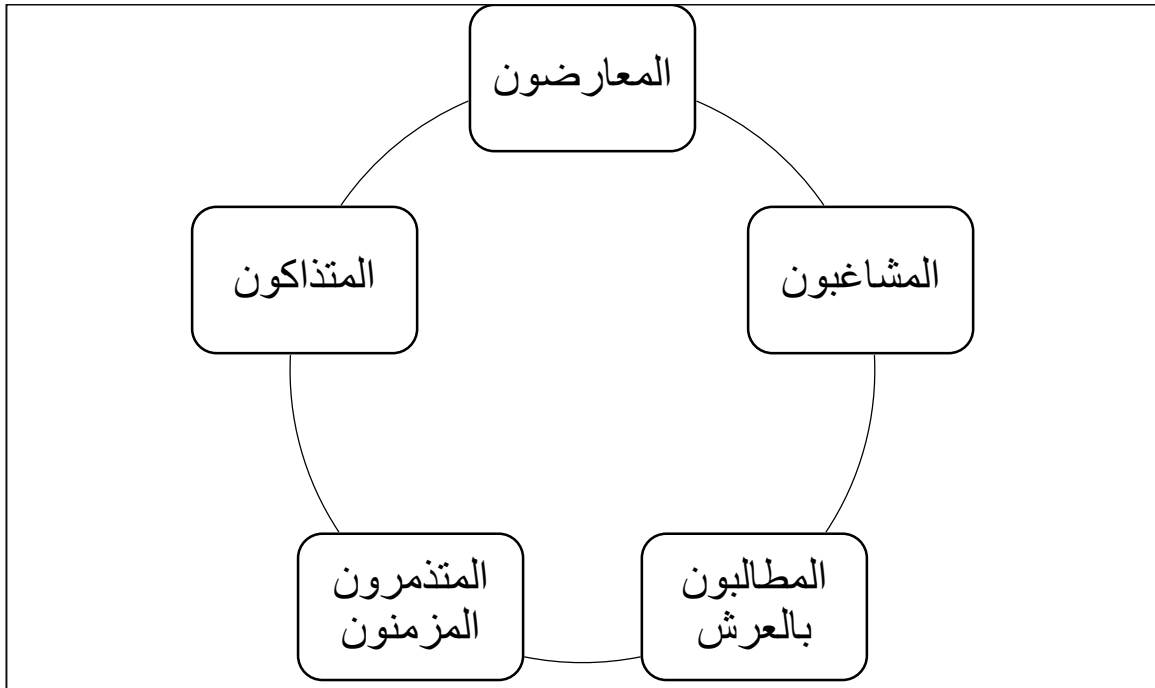
### 3-4-أساليب القيادة في إدارة مقاومة التغيير:

- تعتمد القيادة في ادارتها لمقاومة التغيير على عدة أساليب ومهارات نذكر من بينها(عليان، 2015، ص 338):
- تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين وهذا يتطلب القدرة للاستماع للآخرين، استخدام اللغة المناسبة، اشراك العاملين في المعلومات حول التغيير مثل أسبابه وفوائده ومدته، توضيح الرؤية المستقبلية.
  - مبدأ المشاركة في التغيير وهي تؤدي الى التحفيز والرضا وتبرز نقاط القوة غير المستغلة لدى العمال وتكون بإتاحة الفرصة للفرد او المجموعة للاشتراك المباشر في اختيار طرق جديدة في العمل للوصول الى الأهداف المرجوة.
  - بناء فريق احداث التغيير حيث يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية.
  - إدارة وقت التغيير بفعالية حيث يعتبر قائد التغيير الناجح هو الذي يوظف مهارته في إدارة واستثمار الوقت مع مراعات طبيعة التغيير الذي يمكن ان يتخذ القرار بأحداثه بسرعة في حالكان يقتصر على جانب محدود او تأثيره على الافراد محدود او كانت. مقاومته قليلة، وفي حالات اخري بشكل بطيء أي

بالتدرج إذا كان يتطلب تغييرات كثيرة في اتجاهات وسلوكيات الافراد، او توقع مقاومة قوية او لم يكن هناك اتفاق شامل على احداثه.

يجد قائد التغيير نفسه في مواجهة المعارضين والمقاومين للتغيير وينبغي ان يكون على دراية بكيفية التعامل معهم يمكن تصنيفهم في الفئات الموضحة في الشكل التالي (ليمينغ، 2006، ص134) :

شكل رقم (8) أنواع المعارضين



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على (ليمينغ، 2006، ص134)

المعارضون يظهرون بأفئعة كثيرة ويتألقون ويخبون طبقا للظروف والاحداث والتحدي الذي يواجهه قائد التغيير هو اكتشاف أعراض المعارضة، قلب المعارضين الى مؤيدين.

المتذاكرون يشكلون مادة جيدة للثروة والقليل والقال ويبدون مؤهلين لاتخاذ قرارات افضل

المتذمرون المزمنون يكونون متشائمين في نظرتهم للحياة عموما ميالين للشكوى من كل شيء، بالنسبة لقائد التغيير لا يجب ان يبدي الاهتمام المفرط بانتقاداتهم

المطالبون بالعرش يعتقدون انهم اكثر جدارة بشغل المنصب الإداري يتصفون بالمكر لاختفاء طموحهم ويتصفون بقدر من الدهاء

المشاغبون لا يهنأ لهم بال الا اذا نشأت مشكلة معقدة ومتشعبة بما يبقي الحياة مثيرة يسعدون بإعلان الاخبار السيئة ثم التراجع الى الخلف للمراقبة .

### 3-5 آليات ومداخل حديثة لمساعدة قيادة التغيير التنظيمي

من بين الاليات والمداخل الجديدة التي تستعين بها قيادة التغيير لتمكينها من تطبيق استراتيجية التغيير بكفاءة عالية ما يلي:

#### 3-5-1 مدخل التعلم التنظيمي:

ظهر هذا المفهوم بقوة مع نهاية التسعينات ويعرف بانه استراتيجية أساسية لتحقيق التغيير في التفكير والأداء عن طريق الاستثمار في المعلومات والخبرات والتجارب واستخدام ما تم تعلمه، وهناك من يستخدم مصطلح منظمات التعلم ويعني المنظمة التي تتفوق في عمليات التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية في حين يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالأساليب والطرق المستخدمة في التعلم الجماعي ومن أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي زيادة أهمية المعلومات والمعرفة في الاقتصاد وتوليد القيمة واشتداد المنافسة.

عملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة، مروراً بالمستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة، المنظمة) فالأفراد في أي منظمة هم أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، وهم الذين يعول عليهم في نشر التعلم التنظيمي وتبنيه على مستوى المنظمة(سالم، 2012).

لكن، من هم أفراد التعلم الذين يعدون وكلاء التعلم إنهم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية، والمديرون التنفيذيون الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها، وهؤلاء يضمرونها حيناً، ويظهرونها أحياناً أخيراً خصائص وكلاء التعلم نلخصها فيما يلي (الهوش، 2013، ص 231):

- قدرات عالية على التفكير.
- الصبر والجلد.
- درجة عالية من الوعي والالتزام.
- الخبرات المتعددة والمتنوعة داخل المنظمة وخارجها.
- مهارات عالية في التواصل والاتصال بالآخرين، ومحاورتهم وتبادل الآراء وإثرائها.
- الحرص على تفوق المنظمة التي يعملون فيها.

نستخلص ان التعلم التنظيمي يتطلب من قائد التغيير ان يكون مصمم ومعلم وراعي ونجد ان هذه الأدوار تنطبق على سلوك القيادة التحويلية فالقائد التحويلي هو الذي يعمل على انشاء رؤية للتغيير ويشجع عملية التعلم للفرد والجماعة كما يحفز المرؤوسين على ابداء الفضول والتوصل الى ملاحظات مبدعة كما يعتمد لغة التخاطب لتشجيع المشاركة.

### 3-5-2 مدخل تمكين العاملين:

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى رواجاً في فترة التسعينات ويعرف بأنه استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية واشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة واتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة وتمكن أهمية التمكين فيما يلي (الدوري، 2009، ص 33) :

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
  - تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
  - تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
  - تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
  - زيادة المرونة والقدرة على التعلم والتكيف السريع مع التكنولوجيا الجديد والمنافسة العالية.
  - تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.
  - إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
  - ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ورفع الدافعية الذاتية.
  - تنمية الشعور بالمسئولية.
- يتطلب تطبيق استراتيجية التمكين ما يلي (البغدادي,2013, ص 180) :

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات وتوفير المعلومات عن الرؤية والاستراتيجية والاداء المنظمي والجماعي والفردى
- تبني التعلم التنظيمي ومواكبة المستجدات.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.
- ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته.
- توفر قيادة تؤمن بأهمية التمكين وتقوم بتثمين الابداع والافكار الخلاقة.
- تدعيم الرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين.
- التزام المنظمة بالتدريب والتعليم المستمر لممارسة الادوار الجديدة.

- الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تعد إطاراً مناسباً لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين.
  - تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل.
  - محاولة تقليل عدد المستويات الإدارية والتقليل من الالتزام الحرفي بمبادئ الإدارة التقليدية مثل مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي وغيرها.
  - أن يكون نطاق الإشراف واسعاً مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفاعلية المناسبين.
  - الاتجاه نحو اللامركزية.
- ويعتبر التمكين خطوة مهمة لبرامج التغيير لأنه يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت وتكاليف أقل ويساهم في تحفيز ودفع العاملين نحو الأداء الفعال ويحقق رغباتهم وطموحاتهم مما يقلل من مقاومة التغيير يحتاج التمكين إلى قيادة ذات رؤية ثابتة لتهيئة البيئة المناسبة له وتشجيعه كما يحتاج إلى نظام اتصال فعال في الاتجاهين أسفل وأعلى كما يحتاج إلى ضرورة المتابعة والتقييم (جلاب , 2014، ص 61).

### 3-5-3-مدخل الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع من أهم الأدوات التنظيمية والاستراتيجية التي يمكن للقيادة في المنظمات الاعتماد عليها في أحداث التغيير التنظيمي لضمان البقاء في ظل المنافسة والظروف المتغيرة والمعقدة والمتسارعة ويعرف الإبداع بأنه سلوك فردي أو جماعي يتبنى أساليب أفكار مكونات جديدة قابلة للتطبيق فتخلق مزايا تنافسية تنقل المنظمة من وضع حالي إلى وضع أفضل في المستقبل. تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في أنه:

- يساهم في تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي
- تحديث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وعملياتها الإدارية
- يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها



- الارتقاء بمستوى الأداء ودعم القدرة التنافسية

ومن بين أهم عناصر الابداع التنظيمي:

- الطلاقة ويقصد بها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل المترادفات او الأفكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في تنفيذها وهناك أربع أنواع وهي الطلاقة اللفظية، الفكرية، التعبيرية والترابطية
- المرونة وتعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع المواقف والتطورات ومعطيات التغيير الجديدة
- الأصالة هي المقدرة على الاتيان بالأفكار غير المألوفة والنادرة والمتميزة
- الحساسية للمشكلات وتعرف بانها القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وكذلك القدرة على التعرف على المشكلة وابعادها وجوانبها بدقة
- القدرة على التحليل هي القدرة على تنظيم الأفكار وفق أسس مدروسة والتمكن من احداث التغيير في الواقع العملي

- روح المجازفة المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والاستعداد لمواجهة المخاطر والمسؤوليات المترتبة

ويتأثر الابداع بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة فكثير من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في نمط القيادة حيث لا بد ان يمتلك القائد روح المخاطرة نحو التغيير وان يكون متجدد التفكير ويزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه بمعنى ان الافراد المبدعين هم نتاج القيادة الإبداعية.

### 3-5-4 مدخل إدارة الجودة

أصبح مفهوم إدارة الجودة مفهوما إداريا مهما في مجال الإدارات و المنظمات الحديثة من خلال ما حققه من النمط الجديد من نجاحات في الإدارة .تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " تطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر , والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها , وكذلك

البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له " .

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر و المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم نذكر منها(مسعداوي، 2014،ص 337) :

- تعهد التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة .
- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
- الاهتمام بجمهور الخدمة .
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
- تشكيل فرق العمل.
- تحديد معايير قياس الجودة.
- مكافأة العاملين .

إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقق فوائد معينة , وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية(حديان، 2013، ص55):

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- رفع مستوى الأداء .
- تخفيض تكاليف التشغيل .
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات و أساليب العمل .

- زيادة ولاء العاملين .

- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .

أما التي يجنيها الأفراد العاملين نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي :

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم .

- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .

- توفير التدريب اللازم .

- إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي تبذلونها للقيام بأعمالهم .

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال عدة أبعاد فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانية البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية , يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة , الأمر الذي يؤدي إلى التحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع و الخدمات معتدلة ومناسبة لأبعاد الاجتماعية والاقتصادية و الوظيفية , مما يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا و الانتماء للمنظمة الإدارية , وزيادة الكلب على الخدمة أو المنتج , ومن ثم زيادة الأرباح و المنافسة .

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدى الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها , حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي و المعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة , وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات .

ويعني تركيز إدارة الجودة على الابتكار و الإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المنظمة , وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق

الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للارتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة ، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات ، وتحسين العاملين ، وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم .

### 3-5-5 مدخل الهندرة الإدارية

تعرف الهندرة " بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي ، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة "

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية ، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ، ومن خلال ما ذكره كل من مايكل هامر وجيمس شامبي في مبادئ الهندرة التي قام بتطبيقها فريق عمل الهندرة وكل من مايكل هامر وجيمس شامبي ، يمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الايجابية التالية(الحميدي، 2016، ص 31):

- لا بد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد ، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال ، وتوفير الوقت للجماهير ، وتوفير التكاليف ، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال . وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات .
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات ، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما تم القيام به الآن ، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية . هذا المفهوم الناتج عن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ، لأن تقييم العمل وفقاً لهذا

المفهوم يكون جماعياً ، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً. وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق .

- تساعد الهندرة الإدارية على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة ، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقدام العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الإبتكار والإبداع ، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط .

- تساعد الهندرة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الإعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية، ولكن يلاحظ أن التنظيمات التي طبقت واستخدمت الهندرة في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين ، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل .

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج : فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم تعويض الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج ولكن يلاحظ هنا أن التنظيمات التي استخدمت الهندرة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي .

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة : أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات ، فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل ، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء ، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً. أما الأفراد

ذوو القدرات العالية فتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها . وهذا المعايير تؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة ، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة .

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة : وهذا ما يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة في التنظيمات ، هذا المفهوم الإداري الجديد ، الذي يعمل بكل ما يحمله من معانٍ على أحداث تغيير في ثقافة المنظمة ، حيث يترسخ في ذهن الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء كما هو المفهوم التقليدي ، أي يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي : عندما يتم تكوين فريق العمل أو فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وهذا يعني إعطاء الصلاحيات ، وفقاً لمفهوم الهندرة ، إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال ، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية ، والإستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط ، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً ، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

- يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين : يركز هذا المفهوم على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم .

- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين : إن تكوين فريق عمل تمارس صلاحيات مستقلة ، ويعطي التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد ، ويترتب على

ذلك نتيجة مهمة هي تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين ، وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التغيير التنظيمي ، وهذه المزايا تتمثل في :

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية .
- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي ، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على المنتج النهائي لفرق العمل .
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والإبتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.

### 3-6 مكونات التركيبة البشرية اللازمة لاحداث التغيير

يجب علي قادة التغيير ، وهم بصدد تحديد الأدوار اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير المخطط - الحرص - علي إحداث الانسجام ، والتلائم بين الدور الفردي ، والاستعدادات ، والمهارات الشخصية ، وبين مجموعة أدوار جماعة العمل ، واستعداداتهم ، ومهاراتهم ، لتحقيق التفاعل ، والتكامل في ترابط ، وتماسك من أجل أحداث التغيير

أما عن الأدوار الرئيسية فهي ستة ، حسبما تعارفت عليه الممارسات والتطبيقات العملية ، واما عن مسميات تلك الأدوار ، ومضمونها فهي كما يلي(عباس، 2012، ص 211) :

#### 1-المبتكر The Inventor وهو الذي :

- يضطلع بتوفيق ، وتوحيد الاتجاهات ، والمعلومات ، لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.
- يتحسس ، ويتلمس الصورة الكلية ، و يقييماها.
- يبني خطط التغيير

2- المجدد **The Entrepreneur** ، وهو الذى :

- يركز على الكفاية التنظيمية ، والفعالية .
- يتعرف على ، ويحدد النقاط الحساسة ، واحتمالات المستقبل .
- يبحث عن مواطن الفرص ، والمزايا الناجمة عنها بجدية ، ونشاط .

3 - الموفق ( الموحّد ) **The Integrator** ، وهو الذى :

- يجمع المزيدين ، والمناصرين لإحداث التغيير .
- يحرص على كسب التقبل الشخصى ، والتقبل الجماعى لبرامج التغيير .
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العملية ، والخطط الإستراتيجية ، والجوانب التنظيمية .

4-الخبير

- يضطلع بمسئولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير .
- يستخدم المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منتظمة.

5-المدير وهو الذى

- يقوم بتحديد الأولويات ، وتبسيط الإجراءات ، والتعويض عن العمل .
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين ، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

6-الكفيل

- يتأكد من تعضيد ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
  - يزاول الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغيرات لظروف المنظمة.
- تلك هي الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير ، ومدى الحاجة إلي تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الاعتمادية ، والتفاعل المطلوب من أجل التكامل في الأداء ، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يومياً، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية ، بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح ، وفعال ، بينهم بطريقة أو بأخرى ، من خلال



تنسيق معين ، حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير ، ما دامت الجهود المشتركة منسقة.

لا يعني أهمية كل دور ، ضرورة توافر 6 أفراد للاضطلاع بمجهودات التغيير فمن الجائز أن يضطلع شخص واحد بأكثر من دور ، وذلك وفق ظروف الموقف والاعتبارات المحيطة بالمنظمة.

#### 4- الرقابة والمتابعة لعملية التغيير

الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات بينهما واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، والرقابة نشاط مهم في برامج التغيير التنظيمي ، فبعد إعداد الخطط تم تنفيذها، قد تظهر انحرافات توجب التدخل، وقد يحدث تقاعس وإهمال، وقد يحدث تناسي ونسيان لمعايير الخطة وأنشطة التطوير، وقد يحدث مقاومة من البعض لتطبيق أنشطة التطوير هنا تظهر أهمية الرقابة.

تستوجب عملية رقابة التغيير ان يكون هناك معايير معينة ومحددة مسبقا ليتم مقارنة النتائج بها، مثلا هدف رفع الروح المعنوية للعاملين من المؤشرات المعتمدة في هذا المجال هو هبوط متوى الغياب عن العمل عما كان عليه سابقا، يتمثل جوهر العملية الرقابية للتغيير في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه والرقابة على التغيير تشمل (دودين، 2013، ص 118) :

- الاشراف
- المتابعة
- تحديد المعيير او المؤشرات الملائمة للقياس
- قياس الأداء
- تحديد مدى انحراف الأداء عن النعيار
- معرفة الأسباب التي أدت الى الانحراف
- اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم
- متابعة مدى فاعلية الاجراء المتخذ في منع حدوث الانحراف

## 4-1 مراحل الرقابة على التغيير

تمر الرقابة على التغيير بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي (صويص، 2020، ص 31) :

- مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير .
- مرحلة مقارنة الانجاز الفعلي للتغيير والتطوير مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير .
- مرحلة اتخاذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الانحرافات بعد اكتشافها.

## 4-2 أهداف الرقابة على التغيير

تهدف الرقابة على التغيير الى (دودين، 2013، ص 119) :

- معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه (وهو ما يسمى بالرقابة الوقائية) أو معرفة الخطأ عند وقوعه واصلاحه فوراً قبل استفحاله
- اكتشاف الانحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد اسبابه الفعلية.
- تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.
- تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياستها.
- تقويم النتائج ويتم ذلك من خلال التحقق من الآتي:
  - التأكد والتحقق من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
  - التحقق والتأكد من مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على رضا الأفراد والجماعات في المنظمة.
  - التأكد والتحقق من مستوى الالتزام الوظيفي

- التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتهديدات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها
- التحقق والتأكد وقياس مؤشرات الربحية لدى المنظمة
- التحقق والتأكد وقياس حجم المبيعات لدى المنظمة
- التحقق والتأكد من التكاليف لدى المنظمة
- التحقق والتأكد من معدل دوران العمل، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة
- التحقق والتأكد من الهياكل التنظيمية في المنظمة
- التحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة
- التحقق والتأكد من مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، وهل يتم مكنه وأتتمة العمل، وهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة انجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة.

## 5-أسباب فشل التغيير

- ليست كل عمليات التغيير ناجحة، هذه حقيقة ظاهرة في الحياة وفي العمل . وفي حالات عديدة ربما يرجع أسباب الفشل إلى نقص في(حمصي، 2014، ص 123):
- 1-5 نقص في المهارات السياسية:
- المنظمة نظام إجتماعى مصغر من الدولة.
  - الأفراد هم الشعب.
  - وقادة التغيير يجب أن يكونوا على مستوى عالى من الدهاء السياسى الذى يمكنهم من الإبحار بسفينة المنظمة فى بحر التغيير المتلاطم الأمواج.
  - قلة المهارات السياسية تعنى أن التغيير إما أن يكون قاسى وعسير أو مستحيل.
- 2-5 نقص فى المهارات التحليلية:
- القدرة على تحليل العمليات والآثار المالية مهمة للغاية.

- التحليل يستطيع أن يقود إلى الحل الهندسى، هذا أمر حيوى جداً فى إعادة هندسة العمليات.
- 3-5 نقص فى مهارات وكلاء التغيير وقادته:
  - مهارات الإتصال.
  - مهارات الإيمان بالتغيير.
  - الذكاء الوجدانى (أو العاطفى).
  - التسهيل.
  - التقدير.
- 4-5 نقص فى مهارات النظم: هذا النقص سوف يلحق ضرراً بالغاً بعملية التغيير لأن هذا سوف يُضعف:
  - فهم كيفية تأثيرالنظام بعملية التغيير الحقيقية.
  - القدرة على تصميم نظم جديدة أو مُحسنة لتقييم العمليات.
  - الربط بين مهارات النظم والمهارات التحليلية لتطوير الفرص المنطقية.
- 5-5 نقص فى مهارات العمل:
  - هذا النقص سوف يحدث ضرراً بالغاً بعملية التغيير بسبب النقص فى:
    - الفهم الأساسى لكيفية أداء الأعمال.
    - معرفة مختلف أنواع علاقات الإعتماد المتبادل بين وظائف الأعمال.
    - القدرة على التواصل الفعّال بلغات الإتصال المناسبة لمختلف وظائف الأعمال
- 6-5 أخطاء تؤدي إلى فشل عملية التغيير
  - عدم وجود مجموعة إرشادية قوية (مجموعة وكلاء التغيير).
  - عدم وجود رؤية للتغيير (محطة وصول نهائية واضحة المعالم).
  - عدم وجود نظام إتصالات للرؤية.
  - عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير.
  - الإعلان السريع جداً عن تحقق نجاح للتغيير.
  - عدم إحداث تغيير عميق وجذرى فى الثقافة التنظيمية.

معظم هذه الأخطاء يمكن تجنبها وتخفيض تأثيرها إلى أدنى حد إذا أخذنا في إعتبارنا الإعتراف بها والتعامل معها في بداية عملية التغيير . وإذا تحلينا باليقظة والحذر التام طوال أثناء عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها.

## 6-دراسة حالة

لدينا شركة تقوم كل سنة بعقد مؤتمر سنوي عالمي عن طريق تشكيل فريق عمل من القدامى الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة ويتحصلون على مكافآت . رأّت الشركة انهم اقتربوا من التقاعد وارادت تبني التغيير بتكوين فريق من الكفاءات الجديدة التي تتميز بالطاقة والابداع، لكن فريق القدامى ابدوا مقاومة شديدة.

الشركة لم تحقق معدلات نجاح عالية خلال الخمس سنوات السابقة وقد حاول المدير تغيير رؤساء الأقسام وتوظيف كوادر بشرية مميزة لكن مستوى الجودة يتجه نحو التدهور وهو ما تشير اليه الشكاوي المقدمة من الزبائنكما ان الموظفين بدأو يتجاهلون الهيكل الإداري للشركة خاصة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات وقوائم الفحص التي تضمن الشركة من خلالها الوفاء بطلبات الزبائن.

اجتمع المدير مع أعضاء مجلس الإدارة للبحث عن أسباب المشاكل وقال انني لا اعلم ما هي المشكلة بالضبط فكل ما اريد قوله هو اننا اصبحا في عصر السرعة.

1. عرف إدارة التغيير

2. ما هي أساليب التغيير التنظيمي التي تنصح بها لاستعمالها في تحديد المشكلات التي تعاني منها

المنظمة؟

3. ماهي أسباب مقاومة التغيير المتوقعة من فريق القدامى والفريق الجديد؟

4. اذكر ثلاث اشكال للمقاومة المتوقعة.

تخيل انك قائد لهذا التغيير في هذه الشركة.

5. ماهي المهارات والقدرات التي يجب ان تمتلكها؟

6. ماهي الأساليب التي ستتبعها مع فريق القدامى للتقليل من مقاومتهم؟

7. ماهي الأساليب التي ستتبعها مع الفريق الجديد؟

8. ماهي الاستراتيجية التي تختارها للتعامل مع مقاومة التغيير في المواقف التالية :

(استراتيجية التفاوض والاتفاق، المشاركة، الترهيب، التسهيل والدعم، التعليم والاتصال، الاستقطاب)

نوع الاستراتيجية	الموقف	
	العمال لديهم المعلومة ويتوقعون بان التغيير يهدد ويضر بمصالحهم	1
	العمال لديهم أفكار واراء مهمة حول التغيير	2
	إصرار العمال ذوي المعارضة النشطة على مواصلة المقاومة والتسبب بالاضرار	3
	العمال يشعرون بالقلق والخوف من الفشل لان التغيير يتطلب مهارة جديدة وصعبة عليهم	4
	الغموض وعدم فهم ووعي العمال بجدوى التغيير نتيجة عدم توفر المعلومات	5
	وجود متقبلين للتغيير نشطين، مؤثرين واكثر ثقة لدى باقي العاملين	6

## الخاتمة

عرفنا من خلال ماسبق ان التغيير هو تعديل او إضافة او حذف او تعديل للوضع الحالي الى وضع اخر منشود ومستهدف. وان التغيير هو أداة لإحداث التطوير قد يتم بتخطيط او دون تخطيط مسبق اما التطوير التنظيمي هو خطة استراتيجية تضعها المنظمة لتحسين أدائها ومعالجة مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، أما إدارة التغيير فهي عملية منظمة لتخطيط، تنظيم، توجيه مراحل التغيير داخل المنظمة لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف المنشودة.

استخلصنا انه توجد قوى داخلية وأخرى خارجية تؤدي الى حدوث التغيير فالاسباب والعوامل الداخلية تبرز في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لاصلاح خلل تمت ملاحظته او احداث تعديل في أساليب التسيير او ادخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة، اما العوامل الخارجية فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث ان لم تستجب لها سوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها ومن ثم لا بد لها ان تتكيف معها.

استنتجنا كذلك انه توجد عدة نماذج لإدارة التغيير أول نموذج هو نموذج كيرت لوين ويتضمن ثلاث مراحل هي مرحلة اذابة الجليد، ثم مرحلة التغيير وفي الأخير مرحلة إعادة التجميد، وأهم نموذج والذي يستعمل من قبل العديد من المنظمات هو نموذج جون كوتر، وهو أكثر تفصيلا ويضم ثماني مراحل.

خلصنا الى أنمقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي و لا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد او جماعة و ذلك بعدم تقبل التغيير و رفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي. ولمقاومة التغيير عدة أسباب وأشكال ، كما انه قد تكون لها فوائد محتملة.

توصلنا الى ان إدارة التغيير تمر بأربع مراحل أساسية حيث تبدأ بالتشخيص والتخطيط لعملية التغيير مرحلة دراسة الوضع الراهن، مرحلة تشخيص الاحتياج الى التغيير ومرحلة تحليل مجال القوى. وتحليل مجال القوى تم

تطويره من قبل كورت ليفين Kurt Lewin في الأربعينات من القرن العشرين يتناول القوى التي إما أنها تدفع الحركة نحو هدف (القوى المساعدة) أو تكون مضادة وتحجب الحركة نحو الوصول إلى هدف (قوى معيقة). الخطوة الثانية من وظائف التغيير التنظيمي هي التنظيم للتغيير، ثم تليها مرحلة التوجيه وقيادة التغيير، وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من قيادة العاملين في المنظمة بشأن التغيير، والخطوة الرابعة هي الرقابة والمتابعة لعملية التغيير.



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
5	جدول رقم (1) طريقة التقييم
10	جدول رقم (2) يبين الفرق بين التغيير والتغيير
11	جدول رقم (3) الفرق بين التغيير والتطوير
25	جدول رقم (4) يلخص أسباب حدوث التغيير التنظيمي
26	جدول رقم (5) يبين أنواع التغيير
30	جدول رقم (6) يوضح مجالات التغيير التنظيمي
39	جدول رقم (7) يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
12	شكل رقم (1) المتغيرات العالمية
15	شكل رقم (2) عناصر التغيير
24	شكل رقم (3) أهداف التغيير
53	جدول رقم (7) يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير
63	شكل رقم (5) فجوة الأداء في مرحلة تطبيق مبادرة التغيير
64	شكل رقم (6) يوضح خطوات دراسة الوضع الراهن للمنظمة
68	شكل رقم (7) يبين تحليل القوى
73	شكل رقم (8) أنواع المعارضين

## قائمة المراجع

## 1- باللغة العربية

1. عبد الله، ال منصور. (2015). سامي عمر المنسي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، جامعة الباحة.
2. سيد سالم، عرفة. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع.
3. جمال، محمد عبد الله. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
4. بوعشة، مبارك وليليا بن منصور. (2016). مداخلة بعنوان: واقع إدارة التغيير وآثارها على أداء العاملين - دراسة حالة مشتلة المؤسسات، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم الموسوم "إدارة التغيير في عالم متغير"، جامعة عباس لغزور خنشلة، الجزائر.
5. علي شريف، محمد سلطان. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية: دار الجامعية،
6. عباس، سمير. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، ط1: الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة .
7. السويديان، طارق. (2001). منهجية التغيير في المنظمات، بيروت: دار ابن حزم.
8. هبال، عبد المالك. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف.
9. الداوي، الشيخ. (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، جامعة البلدة الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي.
10. ربحي، مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير، ط1. عمان، دار صفاء للنشر .
11. عبيوي، زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير، ط1. الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر.
12. بن يوسف، محمد النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. جوزة، عبد الله. (2021). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 7 العدد 1 .
14. قريشي، محمد. (2020). التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ط1 ، الأردن: دار زمزم ناشرون وموزعون.
15. يوسف، علاء الدين. (2019). التطوير التنظيمي واليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. الكسواني، سعادة. (2016). أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية رماح الأردن، ط1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
17. مسلم، محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، ط1 الجزائر: دار طليطلة للنشر.
18. لوكيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي، ط1. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
19. دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

20. زاهر، عبد الرحيم عاطف.(2009).هندرة المنظمات ، ط1.الأردن : دار الياض للنشر والتوزيع.
21. الدوري، زكرياء مصطك.(2009).إدارة التمكين وقصديات الثقة، ط1،الأردن :دار اليازوري للنشر.
22. أبو النصر، مدحت محمد.(2012).التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط1 مصر :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 23.ديري، زاهد محمد.(2011).السلوك التنظيمي، ط1، الأردن : دار المسيرة للنشر.
- 24.حريم، حسين. (2010).إدارة المنظمات، ط2. الأردن :دار حامد للنشر والتوزيع.
- 25.فيليب، سيماجرو.(2010).اهتم بذاتك تجديد حياتك من الداخل الى الخارج، ط2. مكتبة جرير.
- 26.الماضي، محمد المحمدي.(2000).استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، ط1. مصر :دار النشر للجامعات.
- 27.ضمين، ياغي احسان محمد.(2015).التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، ط1. الأردن :دار الأيام للنشر ولتوزيع.
- 28.حمصي، سعيدة.(2014).التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الوادي. الجزائر.
- 29.معمرى، محمد. (2016).التغيير التنظيمي دخل المنظمة، مجلة افاق للعلوم، العدد 3 ، المجلد1 ، ص ص 246-262.
- 30.محمد علي، أسامة ادم.(2017).أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة الأداء، دراسة حالة شركة شيكان للنأمين ، أطروحة دكتوراه، جامعة افريقيا العالمية.
- 31.ماهر، أحمد.(2010).إدارة التغيير، ط1. مصر :الدار الجامعية الإسكندرية.
- 32.سماتي، حاتم.(2017).واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة الجزائر.
- 33.القصيمي، محمد مصطفى.(2008).اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، العدد 30 ص ص 91-109
- 34.ماهر، أحمد.(2004)، التنظيم، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 35.بن عيسى، ليلي واخرون.(2021).مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم، الأسباب وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد 11، العدد 2، ص ص 237-263
- 36.مسعداوي، يوسف.(2014). أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2. الجزائر : دار هومة للنشر والتوزيع.
- 37.ليمينغ، دريل ار(2003)، ترجمة فاضل جتكر، راجعه مصطفى عشوي(2006).إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء، ط1 :مكتبة العبيكان.
- 38.جلاّب ، احسان دهش، الحسيني، كمال كاظم طاهر.(2014).إدارة التمكين والاندماج، ط1. الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 39.البغدادي، عادل هادي و الحدراوي، رافد حميد.(2013).الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي " أسلوب كمي تحليلي، الطبعة 1، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع .

40. واعر، وسيلة.(2021). استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، ص ص 365-375.
41. حديدان، صبرينة. (2013). مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، العدد 12. ص ص 55-65.
42. صويص، محمد إبراهيم كامل. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 4، ص ص 23-40.
43. الحميدي، مفلح راتب وآخرون. (2016). إعادة هندسة العمليات، ط1. الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
44. الهوش، أبو بكر محمود. (2013). مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة. الرياض: دار المريخ للنشر.

## 2- باللغة الاجنبية

1. Tanya Stoyanova,(2011) Strategic Change Management and the Use of Internal Communication: The case of HP, Thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, October,
2. -Richard R. Nelson(2005), Evolutionary Theories of Cultural Change: An Empirical Perspective, January18,.
3. Bareil, celine.(2004). La Resistance Au Changement :Synthèse et Critique Des écrits. Montréal :Centre D'études en Transformation Des Organisations.
4. Mdletye, Mbongeni A. and Coetzee , Jos and Ukpere , Wilfred I.(2014). The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences. Rome-Italy.
5. Project Managent Institute(2013).Managing change in organizations : A practice guide.Pennsylvania, PMI.