

جامعة محمد لمين دباغين . سطيف 2 .

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مطبوعة بيداغوجية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم

بعنوان :

# تسيير التغيير في المؤسسة

اعداد د يسعد فائزة

## 1. وصف المطبوعة.

- . مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر
- . التخصص : علم النفس العمل و التنظيم
- . الوحدة التعليمية : الأساسية (السداسي الأول )

## 2. المحاور الأساسية للمطبوعة

- . لتغيير التنظيمي : المفهوم ، الخصائص ، الأهداف ، أنواع التغيير
- . القوى والأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي
- . استراتيجيات ومجالات ونماذج التغيير التنظيمي
- آ مراحل عملية التغيير التنظيمي
- . مقاومة التغيير وآليات الحد منها
- . قيادة التغيير

## 3. أهداف المطبوعة :

- . تهدف محاور هذا المقياس الى شرح مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه
- . وصف القوى والأسباب التي تدعو لتبني عملية التغيير التنظيمي
- . وصف وشرح استراتيجيات التغيير التنظيمي
- . مناقشة بعض نماذج ومراحل التغيير
- . دراسة وتحليل ظاهرة مقاومة التغيير
- . التعرف على ردود أفعال الأفراد أثناء مراحل عملية التغيير
- . شرح وسائل التعامل مع مقاومة التغيير
- . التعرف على أدوار ومهارات قائد التغيير الفعال

## محتوى المطبوعة

### المحاضرة الأولى :

- 1 ..... : تمهيد
- 2 ..... : 1. ماهية التغيير :
- 2 ..... : 1.1 مفهوم التغيير التنظيمي :
- 5 ..... : 2.1 خصائص التغيير التنظيمي :

### المحاضرة الثانية :

- 6 ..... : 3.1 أهداف التغيير التنظيمي :
- 6 ..... : 4.1 أنواع التغيير التنظيمي :

### المحاضرة الثالثة :

- 8 ..... : 2. القوى والأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي :
- 8 ..... : 2.1 القوى الداخلية :
- 8 ..... : 2.2 القوى الخارجية :

### المحاضرة الرابعة :

- 11 ..... : 3. مجالات التغيير التنظيمي :

### المحاضرة الخامسة :

- 13 ..... : 4. استراتيجيات التغيير التنظيمي :
- 13 ..... : 1.4 الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي :
- 15 ..... : 2.4 العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي :

5. نماذج التغيير التنظيمي : ..... 16

المحاضرة السادسة :

6. مراحل عملية التغيير التنظيمي : ..... 17

1.6 القوى الداعمة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي : ..... 17

2. أساليب احداث التغيير التنظيمي: ..... 18

3.6 مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمي: ..... 19

المحاضرة السابعة :

7. مقاومة التغيير التنظيمي: ..... 21

1.7 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي: ..... 21

2.7 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي: ..... 22

المحاضرة الثامنة :

3.7 الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي : ..... 24

4.7 الموقف السلوكي المصاحب لعملية التغيير التنظيمي: ..... 25

المحاضرة التاسعة :

8.7 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي : ..... 27

المحاضرة العاشرة :

8 قيادة التغيير التنظيمي : ..... 29

1.8 تعريف قيادة التغيير التنظيمي : ..... 29

2.8 عناصر قيادة التغيير التنظيمي : ..... 30

3.8 خصائص قائد التغيير : ..... 30

المحاضرة الحادي عشر :

4.8 المهارات اللازمة لقيادة التغيير التنظيمي : ..... 31

5.8 متطلبات بناء مهارات قادة التغيير التنظيمي : ..... 33

المحاضرة الثانية عشر :

6.8 وظائف قائد التغيير التنظيمي : ..... 34

7.8 أدوار المدير في عملية التغيير التنظيمي : ..... 34

المحاضرة الثالثة عشر :

9. المعوقات التي تواجه نجاح برنامج التغيير التنظيمي : ..... 36

10. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي : ..... 36

خلاصة : ..... 37

قائمة المراجع : ..... 38

## المحاضرة الأولى :

### تمهيد :

تعيش المؤسسات الحديثة اليوم حقيقة واضحة تؤكد أنها تعيش في عالم غير مستقر ودائم التغيير ويختلف تماما عما كنا نعيشه في الماضي ولاشك أن المستقبل سيكون مختلفا ، وتحدت أهم مظاهر هذا العالم في تعدد الأسواق الجديدة والمنافسة الشديدة ، تغير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم التكنولوجية الحديثة المتقدمة ، التجديد والتطوير والابتكار ، الاعتماد على قاعدة قوية من الموارد البشرية اللامركزية العالية المتشابكة ، المرونة في الحصول على الموارد (دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون ، 2009 : 19 ) ، كل هذه التوجهات تفرض على المؤسسات التحرك السريع والعمل بأساليب جديدة والتخطيط الواعي بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية وفي كيفية أداء تلك الأعمال .. وهنا يبرز دور القائد الإداري في التعامل مع التغيير وإدارته بطريقة فعالة حتى يحقق الهدف منه متجنباً الآثار السلبية على المؤسسة أو العاملين فيها باعتبار التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة ، والإدارة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة دون إن تحدث صداما ، فتحقق النجاح نسبيا وبالتالي البقاء والاستمرارية



## 1. ماهية التغيير التنظيمي :

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات اذ أصبح التغيير عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما انها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة

### 1.1 : مفهوم التغيير التنظيمي :

التغيير في أبسط صورة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون ، 2009 : 20 ) ، ويعرفه "كامل محمد المغربي" بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل

أما " على السلمي" فيشير بأن التغيير هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة ( محمد بن يوسف النمران العطيّات ، 2006 : 91 . 92 )

أما التغيير التنظيمي ماهو الا العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة (حسن محمد أحمد محمد مختار ، 2014 : 49 )

وعرفه "سعيد عطوي" على أنه العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة ، وأن أداة التغيير هي استخدام الامكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين الى آخر منشود (خضير كاضم محمود ، 2010 : 238)

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تشمل سلوك الأفراد و هيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة ( منى عماد الدين مؤتمن ، 2003 :

( 12

ويشار بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة و تطورها ، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء (جمال بن زروق ، 2010: 409) ، و بأنه احداث تحولات في الموظفين والمهام والأساليب التكنولوجية المستخدمة في المنظمات بالاضافة الى أوضاعها الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات والمجتمع ( محمد العزازي ، 2002: 246 )

ويقصد بإدارة التغيير التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو الإداري أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس في عناصر العمل التنظيمي فيوجهه نحو غايات معينة ، ويتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والإمكانات المادية والتقنية المتاحة ( سالم القحطاني ، 2001: 188) وتعرف بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (رضا السيد ، 2007: 54)

ويرى العالم الإداري "ستيف سميث" أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي وعملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه

أما " سعيد عامر" فيعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها المعالجة الفعالة للضغوط التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور ، في جوانب الحياة المادية وغير المادية ، والأفكار ، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول الى الوضع المرغوب (محمد بن يوسف النمران العطيات ، 2006: 201)

و في ضوء تحديد مفهوم التغيير التنظيمي يتبين بأن التغيير يختلف عن التغيير ، حيث هذا الأخير يعد ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث بدون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية ، أما التغيير فهو يحدث بتخطيط ويهدف الى تحقيق التكيف البيئي (منير زيد عبودي ، 2007: 22)





كما يختلف التغيير التنظيمي و مفهوم التطوير التنظيمي ،حيث يهدف التطوير الى الابقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات ويعد أحد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي ( مدحت أبو النصر، 2008 : 20 )

ويتضمن التغيير التنظيمي كعملية مجموعة عناصر متمثلة في

**الموضوع :** يقصد به ما الذي يمسه التغيير

**المغير :** من يدعوا لضرورة التغيير ويسير عملية التغيير

**مؤيد التغيير :** من يقدم الدعم والمساندة لانجاح التغيير

**المحايد :** الذي لا يبدى أي رأي حول التغيير

**المقاوم :** الذي يرفض ويحاول بشتى الوسائل لافشال التغيير ( زاهر عبد الرحمان عاطف ، 2009 : 192 )

وحتى تستطيع المؤسسات التكيف مع التغييرات البيئية وتتبنى التغيير التنظيمي أن تتميز ب :

. الأفكار الجديدة الداعية للتغيير

. تطوير المعرفة والمهارات الادارية للقادة والمشرفين نحو تبني التغيير

. 'توفير برامج التحكم في التكاليف وأنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة

وتتعامل المؤسسات مع التقنيات التالية **لادارة التغيير التنظيمي :**

. البحوث التطبيقية والتجريبية وترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لادارة التغيير

. الابداع في دراسة المشاريع مما يساعد على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل وطبيعة التغييرات

. التطور العلمي للسلوك الذي أدى الى تطوير تقنيات التغيير مثل : تقنية التعلم الاجتماعي ، العمل

بالفريق

. التطور في نظريات الادارة التي ساهمت في تطوير تقنيات احداث التغيير في المؤسسات مثل : الادارة بالأهداف ، الادارة بالتحوال ، الادارة بالثقة .... الخ

ويمكن للمؤسسة أن تتعامل مع التغيير التنظيمي كما يلي :

. التنبؤ بالتغيير من خلال تحديد طبيعة القوى التي يمكن أن تؤثر فيه

. التزام وتبني التغيير من قبل المستويات الادارية المختلفة

. اشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية (سعيد ياسين عامر ، 2001: 206)

**2.1 خصائص التغيير التنظيمي** : يتميز التغيير التنظيمي كعملية بمجموعة خصائص تحقق فاعليته

متمثلة في :

**الاستهدافية** : من الضروري أن يتم التغيير في اطار حركة منظمة تتجه نحو هدف معين

**الواقعية** : يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي للمؤسسة ويتم في اطار امكانياتها ومواردها

**التوافقية** : يجب أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

**الفاعلية** : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة ، وأن تملك القدرة على التأثير والتوجيه نحو تحقيق الهدف من عملية التغيير

**المشاركة** : تحتاج ادارة التغيير الى تفعيل المشاركة بين كل أطراف عملية التغيير

**الشرعية** : يجب أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية للمؤسسة

**الاصلاح** : حتى تنجح ادارة التغيير يجب أن تسعى نحو اصلاح الاختلالات والعيوب التي تعاني منها المؤسسة

**القدرة على الابتكار والتطوير** : يجب أن تسعى عملية التغيير الى ايجاد قدرات تطويرية أفضل من الوضع الراهن والعمل نحو الارتقاء والتقدم

**القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل والتوافق مع الأحداث

بشكل دوري ( سيد سالم عرفة ، 2012 : 21 . 22 )

## المحاضرة الثانية :

### 3.1 أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى المؤسسات للدراسة والتخطيط للتغيير من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن حصرها كما يلي :

. فحص مستمر للمؤسسة والفرص المحيطة بها

. تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها

. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة

. تطوير قيادات قادرة على الابداع الاداري (ماهر أحمد ، 2005 : 416)

. التغيير من شأنه أن يخلق نموا وتطورا في المؤسسات وهذا النمو يتمثل في :

. خلق الفعالية ومضاعفة العطاء والخدمة العامة

. تسهيل وسائل الاتصال بين السؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة

. تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي

. وضع اجراءات عمل سهلة

. تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة

. تحفيز الموظف واستشاراته في قرارات المؤسسة مما يجعله أكثر ثقة مسؤوليه مما يدفعه للعمل أكثر (محمد

طعامنة وعبد العزيز مخيمر ، 2008 : 72 )

### 4.1 أنواع التغيير التنظيمي : للتغيير أنواع متعددة نذكر منها :

**التغيير الجزئي :** وهو التغيير الذي يمس مجال من مجالات المؤسسة دون المجالات الأخرى وهذا النوع من

التغيير يسبب نوعا من عدم التوازن داخل المؤسسة



التغيير الشامل : يمس التغيير كل مجالات المؤسسة

التغيير المادي : هو الذي يمس المجال المادي للمؤسسة والمتمثل في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والسياسات

التغيير المعنوي : التغيير في هذه الحالة يمس أنماط وسلوكيات ومهارات لدى العامل

التغيير المخطط : هو الذي يعتمد على خطة واستراتيجية مسبقة توجه التغيير المطلوب

التغيير العشوائي : هو الذي يتم بطريقة عشوائية دون تخطيط مسبق ( محمود سليمان العميان ، 2005 : 350 )

التغيير الالزامي : هو ذلك التغيير الذي لا يأتي بمبادرة من طرف المؤسسة ، وإنما يفرض عليها من جهة ما ، وهذا التغيير يتميز بعدم وضوح الرؤية حول المستقبل لأنها محددة من طرف الجهة التي فرضت التغيير

التغيير المصنوع : وهو التغيير الذي يأتي بمبادرة من المؤسسة بهدف مواجهة حدوث الأزمات والمشاكل ، ويتميز هذا النوع من التغيير بالرؤية الواضحة للمستقبل والحرية في اختيار أسلوب ومنهج التغيير المناسب الذي يحقق التميز و التطور ( هشام عبد الرحمان غنوم ، 2005 : 333 )

## المحاضرة الثالثة :

### 2. القوى والأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي :

لا يحدث التغيير التنظيمي من فراغ بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما ، ومن أهم القوى الدافعة للمؤسسات للتوجه نحو تبني التغيير نجد :

#### 1.2 القوى الداخلية : وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة ونذكر منها :

. التغيير في أساليب واجراءات العمل

. التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج

. تدني الأرباح

. التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية (زاهر عبد الرحيم عاطف ، 2009 :191)

. تغيير في أهداف ورسالة المؤسسة

. الأتمتة الادارية ( تحديث المعات ووسائل العمل )

. ندرة القوى العاملة

. ادخال نظم معلومات متطورة

. الدمج مع مؤسسات أخرى

. تدني معنويات العاملين

. ارتفاع نسبة دوران العمل

. حدوث أزمة طارئة

#### 2.2 القوى الخارجية : وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة والتي حددها كل من

"fred luthans" و "robbins" و "bowditch,huse" و "Ivancevich" في :

- . التنافس الحاد بين المؤسسات
- . الأوضاع الاقتصادية
- . التزايد المتسارع في ظاهرة العولمة
- . اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديد في العمل والضمان الاجتماعي .... الخ
- . الاتحادات والنقابات العمالية والمهنية
- . ازدياد الضغوط التي تمارسها بعض الجمعيات كجمعية حقوق المستهلك
- . حدوث أزمة خارجية طارئة
- . تقادم المنتجات
- . تغير تركيب القوى العاملة
- . التغييرات البيئية والحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة (حسين حريم ، 2013 :
- ( 375 . 373
- . العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية
- . الثورة العلمية و التكنولوجيا و الصناعية (أمينة فهمي فاروق ، 2007: 378)
- . تحول نمط الحياة الاجتماعية
- . تغير في احتياجات وسلوكات المجتمع
- . تغير في نزاعات واتجاهات المجتمع السياسية والاجتماعية ( طارق السويدان ، 2001: 222 )
- وهناك أسباب أخرى متعددة تدفع المؤسسات نحو تبني التغيير التنظيمي :
- الأزمة : بمعنى ادراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير
- الرؤية : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير



**الفرصة :** بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون الى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة

**التهديد :** التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها (دانا جاينس روينسون وجيمس روينسون ، 2009 : 22 )

ويمكن القول أن **التغيير التنظيمي** يأتي نتيجة لتفاعل عوامل خارجية محفزة على التغيير مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وعوامل محركة لاحداث التغيير ، مثل التغيير في علاقات العمل و الأهداف والوظائف ، التغيير في التخطيط والأساليب والاجراءات المتبعة في العمل (محمد قاسم القريوتي ، 2002 : 257 )

وقد تأتي الحاجة الى **التغيير التنظيمي** بوصفه حلا للمشاكل واخفاقات المؤسسة ، أو بوصفه فرصة للنمو ومواكبة التقنيات المتطورة ، بالاضافة الى الانسجام والتكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة (فيفر ايزابيل ودنلاب جين ، 2001 : 285)



المحاضرة الرابعة :

**3. مجالات التغيير التنظيمي:**

هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها، وتمثل فيمايلي :

**3.1 القيادة :** يعد تغيير القيادة كفرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة في ظل رؤية

جديدة تعزز القدرة على توجيه العاملين نحو التغيير المطلوب ( محمد قاسم القريوتي ، 2008 : 384)

**3.2 التغيير على مستوى الهياكل :** يحدد التغييرات الداخلية في التنظيم من حيث اعادة تنظيم

الأقسام الادارية ، مواقع اتخاذ القرارات ، اعادة تحديد السلطة والمسؤولية (سعيد ياسين عامر ، 2001

: 205)

**3.3 التغيير على مستوى العنصر البشري :** يتحدد التغيير في سلوكيات العمال عن طريق تغيير

اجراءات التوظيف وطرق التدريب وتحسين وسائل الاتصال ( سيد محمد جاد الرب : 2005 : 642)

بالاضافة الى أن التغيير قد يتجه نحو ثقافة الأفراد وتنمية قدراتهم الابداعية ، وحثهم على العمل ضمن

فريق عمل (حسن ابراهيم بلوط ، 2005 : 343)

**3.4 اجراءات العمل :** ويمس التغيير هنا تبسيط اجراءات العمل لتحقيق السرعة والفعالية في

الأداء ، باضافة الى الادمج أو الغاء بعض المهام ( رضا السيد ، 2007 : 59)

**3.5 التكنولوجيا :** وهنا يمس التغيير معدات ووسائل العمل بالاضافة الى تكنولوجيا المعلومات التي

تعمل على تشجيع الابداع والتميز ( مدحت أبو النصر ، 2008 : 33 )

**3.6 ثقافة المؤسسة :** يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي التخلي عن الوضع القائم وتبني وضع

جديد بقيم ومعتقدات تتناسب مع التغيير المطلوب ( زكريا الدوري وآخرون ، 2010 : 44)

**3.6 رسالة واستراتيجيات المؤسسة :** ويمس هذا المجال تغيير في أهداف وسياسة المؤسسة لتواكب

التغييرات الخارجية كاضافة نشاط جديد ، فتح سوق جديدة ، التوسع والادمج ، تغيير في طبيعة

منتوج المؤسسة ... الخ





### 7.3 تغيير نظام الأداء الإداري : قد يشمل هذا المجال نظم الأداء الإداري مثل نظم الاختيار

والتعيين ، تحديث نظم التحفيز ، تطوير برامج التكوين ... الخ (عبد الرحمان توفيق، 2004: 10)

ويمكن القول بأن التغيير التنظيمي قد يمس مجال من مجالات المؤسسة يصاحبه في العادة تغييرات في المجالات الأخرى ، لذا من الضروري اذا تم احداث تغيير في أحد المجالات سواء على المستوى التقني ، الأهداف ، الهيكل التنظيمي .. الخ يستدعي احداث تغيير على المهام ، الأفراد .. الخ ، بالإضافة الى أن التغيير الذي يتناول التكنولوجيا والتقنية والمهام والهيكل والأهداف يمكن الوصول الى نتائج ملموسة للتغيير أسرع من نتائج التغييرات التي تمس قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد التي تحتاج الى وقت أطول ، وفي نفس السياق يؤكد " جيمس و دانا جيمس روبنسون " بأن مجال التغيير في الأفراد يعد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير ، اذ يتوقف هذا التغيير على مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير ، كما أنه لا يمكن تغيير الأفراد بمجرد تنفيذ برنامج تدريبي (جيمس و دانا جيمس روبنسون ، 2000 : 107)

## المحاضرة الخامسة :

### 4 . استراتيجيات التغيير التنظيمي

**1.4** الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي : وتعني الاطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه ، ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التغيير التنظيمي هي :

**1.1.4** استراتيجية النظم الحية للتغيير : تعتمد هذه الاستراتيجية على أن عملية التغيير عملية مستمرة لا تنتهي الا بنهاية المؤسسة ، ويرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ المشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر بين هوية المؤسسة ، المعلومات ، العلاقات

**2.1.4** استراتيجية التغيير المخطط : يتم هذا النوع من التغيير وفق خطط موضوعة مسبقا ، وهذا التغيير يكون فعالا عندما يكون في الامكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة ، زمن ثم تتهيا المؤسسة لمغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه التغيرات ، وتنقسم الاستراتيجية المرتبطة بالتغيير المخطط الى :

. استراتيجية التغيير التدريجي : وتعتمد على ادخال التغيير بالتدريج وفق خطوات منطقية وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمؤسسة بدقة ، وتناسب هذه الاستراتيجية التغيير التطويري أو العقلاني

. استراتيجية التحول الجذري : يمس هذا النوع من التغيير المؤسسة بكاملها ابتداء من الهيكل التنظيمي مروراً بالسياسات والنظم الانتاجية والعلاقات والثقافة التنظيمية للمؤسسة ( حسن محمد أحمد محمد مختار ، 2014 : 110 . 128 )

ويصنف "harold leavitt" استراتيجيات التغيير التنظيمي الى :



**3.1.4 استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي :** ومحور هذه الاستراتيجية الاهتمام بتحسين ادارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد نطاق الاشراف ، واللامركزية

**4.1.4 مداخل التغيير التقني :** ويركز هذا المدخل على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات

**5.1.4 مداخل تغيير الأفراد :** وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد

ويقترح "benne,chin" التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي :

**6.1.4 استراتيجيات / مناهج التغيير العقلانية والتجريبية :** وتستند هذه الاستراتيجية الى أن

الانسان عقلائي وراشد وانه سيتبنى التغيير اذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد من التغيير

**7.1.4 استراتيجيات القيم واعادة التعلم :** وتعتمد هذه الاستراتيجية على أن الانسان يتأثر سلوكه

وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير ، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سيحدث فقط حينما

يغير الفرد المعني قيمه ومعاييره اتجاه الممارسات والطرائق القديمة

**8.1.4 استراتيجيات القوة :** وترتكز على الاجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة

التأثير، والتركيز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والعار والخجل

ويصنف "larry greiner" استراتيجيات التغيير على أساس كيفية احداث التغيير الى :

**9.1.4 الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد :** تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة

لاحداث التغيير

**10.1.4 استراتيجية المشاركة في القوة :** تستخدم هذه الاستراتيجية في اتخاذ القرارات من قبل

الجماعة

**11.1.4 استراتيجية السلطة المفوضة :** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تعهد مسؤولية تعريف

المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة (حسين حرير ، 2013 :

( 384.382

**4 . 1 . 12 استراتيجية التغيير الطارئ :** ويتم هذا التغيير دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير ، وبالتالي لا يمكن معرفة الخطوات اللازمة لاجراء هذا التغيير ، وهذا التغيير مناسب في حالة المؤسسات التي تعمل في بيئات متقلبة وشديدة التعقيد ( حسن محمد أحمد محمد مختار ، 2014 : 128 )

في ضوء التحدث عن هذه الاستراتيجيات يتضح أن احداث التغيير قد يكون مخطط له من خلال الجهود الواعية لرصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات اللازمة في ضوء الاستغلال الأمثل للفرص والامكانيات والاستفادة منها لتحقيق المزيد من التقدم والتميز ، وفي بعض الحالات قد تلجأ بعض المؤسسات الى احداث التغيير بشكل تلقائي وبصورة عشوائية دون تخطيط مسبق ، الذي قد يكون مدمرا أو مفيدا

**4 . 2 العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي :** من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي :

**4 . 2 . 1 أهداف التغيير :** تعد مرحلة تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير ، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الادارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير

**4 . 2 . 2 الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير :** ان قرار تحديد الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي قد تمس الفرد ، الجماعة ، المنظمة وهذا ما سيؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة

**4 . 2 . 3 الموارد المتاحة :** تستلزم عملية التغيير التنظيمي توافر الموارد اللازمة للبدء في عملية التغيير ومتابعة وتقييم نتائجه والمحافظة على استمراريته ، وتتضمن هذه الموارد القوى البشرية ، الموارد المالية والمعرفية والتكنولوجية ، الوقت ، لذا تتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد تختلف عن الأخرى

**4 . 2 . 4 الفرض المواتية والقيود :** من الأمور الواجب تقييمها الامكانيات والفرص المتاحة التي تساعد وتسهل عملية التغيير وكذلك القيود أو القوى المضادة التي يمكن أن تعيق عملية التغيير ، لأن

الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها ووسيط التغيير و الاستراتيجية ذاتها

**5.2.4 وسيط التغيير :** تتأثر اختيار استراتيجية التغيير بتحديد من يحدث التغيير (حسين حريم ، 2013 : 384 . 387 )

### 5. نماذج التغيير التنظيمي :

يتوقف اختيار نمط ونموذج ادارة التغيير على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها من خلال التغيير المطلوب ، ومن أهم النماذج التي يمكن أن تتجه اليها المؤسسات في ضوء تبني التغيير ماييلي : (عبد الرحمان ادريس ثابت وجمال الدين محمد مرسي ، 2003 : 405 )

**1.5 نموذج التغيير الذي يبدأ من الأعلى الى الأسفل :** ويحدث هذا النمط وفقا لخطوط السلطة الرسمية ، حيث تتولى الادارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل المستويات الدنيا في المؤسسة ، وتعتمد المؤسسة هذا النمط في ضوء تبنيها التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الادارة العليا هي المسؤولة عن مشروع التغيير وقراراته ، ويتميز هذا النمط بالسرعة والفاعلية في احداث التغيير ولكن يحدث مقاومة من قبل المستويات الدنيا

**2.5 نموذج التغيير الذي يبدأ من الأسفل الى الأعلى :** يعتمد هذا النمط على وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير التنظيمي ، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير ، وفي حالة افتقار المؤسسة للمناخ المشجع على الابتكار وعدم التزام الادارة العليا بتأييد المبادرات وعدم دعمها لتنفيذ مشاريع التغيير فان مصير هذا النموذج سيكون فاشل

**3.5 نموذج التغيير من القمة على القاعدة الى القمة ( المتكامل) :** يقوم هذا النموذج على المشاركة من جانب جميع المستويات الادارية في تقرير واحداث التغيير المرغوب فيه ، اذ يقوم على الاتصال المتعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع بين كل أفراد المؤسسة من خلال عرض وتوضيح فكرة التغيير للمناقشة وابداء الرأي للخروج بقرار مشترك لاحداث التغيير (فريد النجار، 2007 : 91)



## المحاضرة السادسة :

### 6. مراحل عملية التغيير التنظيمي

**1.6 القوى الداعمة لتنفيذ عملية التغيير :** لتنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح وفاعلية لابد من حشد

الطاقات والجهود والقوى الداعمة لعملية التغيير ، وفي نفس السياق اقترح "newstrom,davis"

مجموعة من الأنشطة التي تعزز الدعم والمساندة للتغيير والمتمثلة في :

**1.1.6 استخدام قوى الجماعات :** الجماعات تعمل كوسيلة وأداة لنفسي للتغيير للضغط على

أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمتها وقواعدها ، لذا من الضروري ضم جماعة العمل للإدارة

لتشجيع وتعزيز التغيير المطلوب

**2.1.6 قيادة التغيير :** ان القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير

**3.1.6 المشاركة :** تعد وسيلة لبناء الدعم للتغيير فهي تشجع العاملين على النقاش والاتصال

وتقديم الاقتراحات وتزايد اهتمامهم بالتغيير

**4.1.6 المشاركة بالعوائد :** يتم دعم التغيير من خلال اشعار العاملين بأن التغيير سيعود بالفائدة

النفسية والاقتصادية

**5.1.6 استقرار العاملين :** ان شعور العاملين بالاستقرار والأمان ضروري أثناء التغيير

الاتصال : ان الاتصال ضروري لتحسين وتعزيز الدعم للتغيير

**6.1.6 اثاره استعداد العاملين :** من المهم مساعدة العاملين على ان يدركوا الحاجة للتغيير مما سيزيد

من فرص تقبلهم للتغيير

**7.1.6 العمل والتعاون مع الاتحادات :** من الضروري موافقة ودعم الاتحادات المهنية لاحداث

التغيير المطلوب (حسين حريم، 2013 : 388 . 389 )

**2.6 أساليب احداث التغيير التنظيمي:** لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير يمكن استخدام أحد أساليب احداث التغيير المتمثلة في :

**1.2.6 أسلوب الانفراد بالسلطة :** وتني الادارة العليا هي المسؤول الوحيد على اصدار كل القرارات المتعلقة بتخطيط وتنظيم عملية التغيير و تحديد دور المرؤوسين فيه ، معتمدا بذلك على خبراته الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من المرؤوسين

**2.2.6 أسلوب المشاركة :** ويعتمد هذا الأسلوب على اشراك الادارة المرؤوسين ذوي الكفاءة والأهلية في قرارات احداث التغيير ، حيث قد يقوم الرئيس بتشخيص ودراسة المشكلة واقتراح الحلول الممكنة لها ، ثم يطلب من المرؤوسين المشاركة في اختيار أفضل الحلول ، أو يقوم الرئيس باعطاء الفرصة للمشاركة في تشخيص ودراسة المشكلة والتوصل ال الحل الأمثل

**3.2.6 أسلوب التفاوض :** ويعني قيام الرئيس باعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات في تحديد معالم التغيير ويتوقف اختيار أفضل طريقة على عدة اعتبارات منها :

. السرعة المطلوبة للبدء في احداث التغيير

. مدى الرغبة في الحصول على نتائج مباشرة

. درجة مقاومة التغيير

. درجة الالتزام بالتغيير

. درجة الاتقان والابداع المطلوبة (أحمد ماهر، 1997 : 448 )



وهناك من أشار الى أن إدارة التغيير التنظيمي قد تستخدم أحد الأسلوبين التاليين في تسييرها لبرامج التغيير التنظيمي وهما : (فهد سعد الزهراني )  
الأسلوب الدفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، و تستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.

الأسلوب الهجومي: هذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية (الإستباقية) لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه. ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقع حصوله

**3.6 مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمي :** يعتقد الكثير من المهتمين بمجال التغيير التنظيمي أن النموذج الذي قدمه "لويين" والمراحل التي حددها تساعد كثيرا على احداث التغيير بنجاح والمتمثلة في :

**1.3.6 اذابة أو اسالة الجليد:** وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بايجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ، وتهدف هذه المرحلة الى ايجاد الاستعداد والدافعية لى الفرد للتغيير

**2.3.6 التغيير :** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا و أساليب ومهارات ومعارف جديدة ، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا ، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة ، ويشير "schein" الى أن في هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير (حسين حريم ، 2013: 376 ) ، ويجذر "lewin"





من هذه المرحلة لما يترتب عنها ظهور مقاومة الأفراد وعدم تحقيق ما هو مطلوب ( اسماعيل محمد السيد ، 1999 : 352 )

**3.3.6 إعادة التجميد :** وهذا يعني أن ما يتم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة يتم دمجها في الممارسات الفعلية ، وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة (حسين حريم ، 2013 : 377 ) ، وما هو ملاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس فان التغيير مستمر ومتجدد ، اذن المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير ( أمل مصطفى عصفور ، 2008 : 24 ) .

## المحاضرة السابعة

### 7 . مقاومة التغيير التنظيمي

كثيرا ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد لذلك لا بد إن يتم بطريقة سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة ومتدرجة ، حيث يشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم و تصرفهم ومساندتهم جزءا هاما ضمن هذه الاستراتيجية

#### 1.7 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

يشير مفهوم مقاومة التغيير بأنه ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل ، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم ( خضير كاضم حمود ، 2002 : 195 ) وهناك من يعرف مقاومة التغيير بأنها مجرد الامتناع عن التغيير من خلال المحافظة على الوضع السائد ، وقد تتجاوز الى أكثر من ذلك وهو القيام بعمليات تتعارض مع عمليات وأهداف التغيير (عاصم

محمد الأعرجي ، 1995 : 275 ) ، وقد تكون هذه المقاومة علنية مباشرة كتشكيل نقابات معارضة ، أو كاحجامهم عن العمل فهم يعارضون فكرة التغيير صراحة وذلك بابلاغ ادارتهم بذلك وقد تكون المقاومة غير مباشرة أو غير ظاهرة أو خفية ، وتكون بطرق عديدة كالتغيبات وخلق الأعداء والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء ( سعيد يس عمر ، 1994 : 217 . 218 )

كما ينظر لمقاومة التغيير على أنها أمر متوقع وبناءا على ذلك على قادة التغيير الاهتمام بها بالشكل المطلوب والفعال للتعامل معها ( جودت عزت عبد الهادي ، 2002 : 176)

وهناك من يشير بإننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد"(طارق السويدان ؛ 2001،ص:33).



إذ يواجه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة "فطبقا لمعظم التقديرات فإن ما نسبته: 50-70 % من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين أن: ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة، كانت أقل من 5% وربما وصلت إلى حد 20%" (د. طارق السويدان؛ 2001، ص:11)

ويشير " روجرز وشوميكور " الى أن درجة تقبل ورفض الأفراد للتغيير تتصل بالجوانب التالية :

الأهمية النسبية : وتعني ما يقدمه التغيير المقترح من ميزات وخصائص

الملائمة : أي مدى مناسبة التغيير للظروف الفعلية للفرد وقيم المؤسسة التي يجري فيها التغيير

البساطة : وتعني مدى سهولة فهم أسباب التغيير المقترح وأهدافه

الاختبارية : أي امكانية اختبار التغيير و تجربته على نطاق محدود ، لتحسين مستوى التطبيق وبالتالي زيادة فرص النجاح عند التوسع في تنفيذه

الملحوظية : ويقصد بذلك مدى القدرة على ادراك النتائج المحتملة للتغيير ( محمد منير مرسي ، 1985 : 38 )

**2.7 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :** يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة تتوقف على الفرد نفسه ومدى ادراكه لأهمية التغيير والمخاطرة و الأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحه وحاجاته ، ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد :

. التهجم على أي فكرة أو رأي جديد

. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء

. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح

. يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا



. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة

. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير

. يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (حسين حریم، 2013 : 389  
( 390 .

. عدم المبالاة و البطء في أداء العمل وكثرة الشكاوي والتغيب عن العمل

. الدفاع عن الأوضاع القائمة والتقليل من شأن الحاجة الى التغيير

. التعبير عن مشاعر الاحباط والقلق والتذمر من أفكار التغيير

. النزاعات والتخريب (مدني عبد القادر علاقي، 1993 : 407 . 408 )

ويرى البعض أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي سيئة قد تكون مفيدة في بعض الحالات ، حيث يذكر "newstorm ,davis" بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير نذكر منها :

. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الادارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق

. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الفشل والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير

. المقاومة تزود الادارة بالمعلومات حول حدة ومشاعر الأفراد ، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ( حسين حریم، 2013 : 39 )

### المحاضرة الثامنة :

#### 3.7 الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي : من أهم الأسباب الرئيسية التي تدفع الفرد

لمقاومة التغيير التنظيمي مايلي :

. الخوف من المجهول

. الحاجة للأمن والاستقرار

. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير

. تهديد مصالح ومزايا مكتسبة

. الافتقار للموارد

. الخوف من الفشل

. فقدان المركز أو الأمن الوظيفي

. ارتباك التقاليد الثقافية والعلاقات الاجتماعية (حسين حريم، 2013 : 390 . 391 )

. التغيير مضيعة للوقت و الجهد و التكلفة

. فقدان مزايا مكتسبة : فقدان السلطة وقوة التأثير أو موارد مالي ومادية وبشرية

. سوء فهم أهداف ونتائج التغيير التنظيمي

. الخوف من العجز في استخدام التجهيزات الجديدة وتطوير المهارات اللازمة (مصطفى أحمد السيد

، 2005 : 501)

. الاعتقاد بعدم وجود حاجة فعلية الى التغيير

. عدم الثقة في الخطة المعدة لاحداث التغيير

. تأخر ظهور نتائج ملموسة لاحداث التغيير ( عاصم محمد الأعرجي ، 1995 : 183)

. التنظيم غير الرسمي

. الشكوك في نوايا الإدارة ( محمد يوسف العطيات ، 2006 : 114 )

. تهديد لمركز العمل

. تهديد مصالح قائمة

. تهديد لعلاقات السلطة القائمة

. الجهل بأهمية التغيير (مصطفى عشوي ، 1992 : 224 )

#### 4.7 الموقف السلوكي المصاحب لعملية التغيير التنظيمي: هناك العديد من النماذج التي فسرت

التصرفات والمظاهر التي يمر بها الفرد خلال عملية التغيير نذكر منها :

#### 1.4.7.1 النموذج الأول : أربع مراحل للتغيير التنظيمي : في إطار هذا النموذج يمر الفرد عبر أربع

مراحل أساسية للتغيير هي :

**مرحلة الانكار :** وفي هذه المرحلة يلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسؤولية

والالتزام بأداء العمل بالطرق التقليدية المعتادة والدفاع عن الاجراءات القديمة ورفض التغيير

**مرحلة المقاومة :** يلاحظ في هذه المرحلة مظاهر الغضب واللوم والقلق والصراعات والاحباط والتهرب

من المسؤولية

**مرحلة الاستكشاف :** تتم في هذه المرحلة ظهور مظاهر الارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة وزيادة

الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات

**مرحلة الالتزام :** يلاحظ في هذه المرحلة العديد من التصرفات مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف

والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق والتحديات الجديدة (دانا جاينس روبنسون وجيمس

روبنسون، 2009 : 90).



## 2.4.7. الأنموذج الثاني : سبع مراحل للتغيير التنظيمي

يعتمد هذا الأسلوب على محورين أساسيين ، يشير المحور الأول الى عرض اطار عام لتطور الحاجة الى الاحترام أثناء عملية التغيير ، أما المحور الثاني فيعرض الوقت المستغرق في عملية التغيير، وتشير هذه المراحل الى :

**مرحلة التخدير** : تتسم هذه المرحلة بالصدمة والتخدير التام لكافة المشاعر، حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير

**مرحلة الانكار** : تتسم هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير وقد يؤدي الأمر الى انكار الأفراد لوجود هذا التغيير وعدم اهتمامهم بمعرفة تفاصيله

**مرحلة الضعف** : يصبح التغيير في هذه المرحلة حقيقة واضحة وبمجرد ادراك الأفراد بأن الأمور ستتغير تتناهم مشاعر الغموض وعدم التأكد والغضب وعدم القدرة على السيطرة على انفعالهم

**مرحلة القبول** : في هذه المرحلة يصبح الأفراد أكثر وعياً بالتغيير حيث تزداد درجة قبولهم للتغيير

**مرحلة الاختبار** : يصبح الأفراد في هذه المرحلة أكثر نشاطاً فيحاولون تجربة التغيير والموقف الجديد ، وقد تظهر أيضاً بعض الأفكار الابداعية المتميزة

**مرحلة البحث عن معاني التغيير** : في هذه المرحلة يحتاج الأفراد الى ايجاد معنى جديد يحافظ على استمرارهم في عملية التغيير

**الاندماج** : تتم في هذه المرحلة تقبل التغيير واستيعاب معناه الحقيقي (دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، 2009 : 92 . 94 )



## المحاضرة التاسعة :

**8.7 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :** للحد من مقاومة التغيير والتقليل منها

يتطلب من قائد التغيير اتباع بعض الاجراءات الاستراتيجية من أبرزها نجد :

**1.8.7 استخدام الحوافز الاقتصادية :** لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه

فعلى الادارة استخدام نظام الحوافز سواء كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت ، أو معنوية وذلك بتحسين

الوظيفة كالترقية ( محمود حسن حسني ، 2004 : 305 )

**2.8.7 البراعة القيادية :** و تنطلق من مدى براعة القائد التغيير في طرح أفكاره الناتجة من توقعاته

لمستقبل المؤسسة ( السيد عليوة ، 2004 : 30 )

**3.8.7 استراتيجية الاقناع :** وتقوم على استخدام العقلانية والمنطق لاقناع الأفراد بضرورة التغيير

بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي ( منير زيد عبوي ، 2007 : 32 )

**4.8.7 استراتيجية التشارك في القوة :** تستخدم هذه الاستراتيجية مشاركة جميع أفراد المؤسسة في

تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيق التغيير وفقا لما هو متاح للمؤسسة من الموارد و الامكانيات

التي على أساسها يتم اكتشاف المجالات التي تستدعي احداث التغيير ( خضير كاضم محمود ، 2010 ،

259: )

**5.8.7 استراتيجية القوة والصد :** وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام السلطة والأساليب

الترغيبية لاحداث التغيير من خلال ارغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو استغلال

طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز (حسن ابراهيم بلوط ، 2005 : 352)

**6.8.7 استراتيجية الاتصال :** تتم من خلال الاتصال بالعمال لمساعدتهم على التعرف على برامج

التغيير ، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة قلة المعلومات وغموضها عن التغيير التنظيمي من خلال

استخدام الاتصال الشخصي والاجتماعات الدورية .... الخ

**7.8.7 استراتيجية ادارة الضغوط :** و في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالاهتمام بتلك التغييرات

الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد أثناء مواجهته للتغيير التنظيمي المقترح





**8.8.7 استراتيجية التفاوض :** وتستخدم هذه الاستراتيجية التحفيز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة ،  
واجراء بعض المساومات و المزايا مقابل الحصول على تعهد بعدم مواجهة التغيير التنظيمي

**9.8.7 استراتيجية الاكراه :** تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام القوة أو السلطة لاجبار العاملين  
على قبول التغيير التنظيمي كالتهديد بالفصل أو الحرمان من الترقية أو تقييد سيئ للأفراد (لحسن هدار ،  
2006 : 43)

بالاضافة الى الاستراتيجيات السالفة الذكر هناك بعض الأساليب التي يمكن اتباعها للتغلب على مقاومة  
التغيير منها :

. اخضاع الأفراد الى سلسلة من البرامج التثقيفية والتدريبية حول طبيعة وأهداف عملية التغيير

. الاهتمام بمقترحات وآراء الأفراد وعدم اهمالها

. تهيئة بيئة العمل المناسبة لقبول التغيير المقترح

. الحرص على عدم تأثر عملية التغيير بالأراء أو الأهداف الشخصية (حامد بن مالخ الشمري ، 2007 ،  
133 . 134 )

وهناك عدة قواعد يجب أن تؤخذ من قبل قائد التغيير بعين الاعتبار حتى تحظى فكرة التغيير بقبول  
وتفاعل الأفراد وهي :

أن الأفراد لا يتحاوبون مع التغيير ما لم يكن لديهم دافع مشترك للتغيير

أن الأفراد لا يتحاوبون مع التغيير ما لم يكونوا شركاء في قرار التغيير

أن الأفراد لا يتحاوبون مع التغيير ما لم يكن قادتهم نماذج حية للتغيير وحادين بشأنه

أن الأفراد لا يتحاوبون مع التغيير ما لم يمن لديهم صورة واضحة عما سيكون عليه التغيير بالنسبة لهم  
شخصيا

أن الأفراد لا يتحاوبون مع التغيير ما لم يتلقوا دعما اداريا لذلك التغيير (اليزابيث بيترسون ، 1423 :  
30 )

## المحاضرة العاشرة :

### 8 . قيادة التغيير التنظيمي:

في ضوء ما تشهده المؤسسات الحديثة من تغيرات متسارعة من حيث النوع والكم الذي امتد الى جميع الأنشطة والمجالات سواء اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ، هذا كله يضع تحديات و متطلبات كبيرة أمام مديري هذه المؤسسات ، لذا أصبحت عملية التغيير من أهم المهام التي يقوم بها المدير في العصر الحديث ، وهذا ما أكده قول "كريس أرجريس " بأن المديرين المبدعين اللذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح ( حسين حريم ، 2013 : 371 )

### 1.8 تعريف قيادة التغيير التنظيمي:

لقد وردت عدة تعريفات للقيادة ، حيث عرفها " البدري " بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يواجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ( طارق عبد الحميد البدري ، 2001 : 105 ) بالاضافة الى أنها القدرة على جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة عن رغبة أكيدة وبأفضل مستوى ( السيد سلامة الخميسي ، 2002 : 90 ) ، وتعني القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات الأهداف ودفع العمال لاحداث التغيير الايجابي وتحقيق الفعالية (عبد الوهاب سويسي، 2009 : 75 ) ، ويشير "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" بأن القيادة هي القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ( جودة عزت عبد الهادي ، 2000 : 140 . 141 )

أما قيادة التغيير فتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لاحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه ، بقصد خدمة الأهداف المنشودة ( سعيد يس عامر ، 1991 : 51 ) ، وتعني سعي قائد التغيير الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (سيد الهواري ، 1996 : 31 )

وبذلك تكون وظيفة قائد التغيير التنظيمي هي تغيير الأوضاع الخالية من خلال اقناع الأفراد بالحاجة الى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل ، ولذا فلا بد من اختيار نموذج للتغيير ومساره ، ووضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد ( بلال خلف السكارنة ، 2001 : 350 )



**2.8 عناصر قيادة التغيير التنظيمي :** تتضمن قيادة التغيير التنظيمي كعملية العناصر التالي :

**1.2.8 التأثير الكاريزماتي ( الجاذبية القيادية ) :** وتتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجات

الأخرين وإيثارها على الحاجات الفردية ، وعلى قادة التغيير أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح المؤسسة والأخرين ، ومشاركة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والعاملين

**2.2.8 الالهام أو التحفيز الملهم :** ويتم عن طريق تصرف القادة بطريقة تعمل على تحفيز والهام

المرؤوسين واضهار الحماس وتغليب روح الجماعة وجعلها تركز وتفكر في حالات مستقبلية جذابة

**3.2.8 التشجيع الابداعي :** من خلال تصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي

يكونوا مجددين ومبتكرين ، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق جديدة لحل المشاكل

**4.2.8 الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد :** وهنا يعطي القائد اهتماما خاصا بحاجات كل

فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وخالق لفرص جديدة لتعلمهم ( محمد بزيق حامد ، 2006 : 12.10 )

**3.8 خصائص قائد التغيير :** حتى يستطيع قائد التغيير ادارة التغيير لمؤسسة ما نحو الأفضل يجب أن

يتميز بالخصائص التالية :

. خلق رؤية ورسالة للمؤسسة

. التمتع بالثقة ذاتية عالية

. تمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية

. حضور واضح ونشاط بدني

. التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة

. الوصول الى المرؤوسين لتحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة

. محب للمخاطر وغير محب للاستقرار الذي لا يؤدي الى التطوير (مشهور بن ناصر العمري ، 2004 :

(33



## المحاضرة الحادي عشر :

### 4.8 المهارات اللازمة لقيادة التغيير التنظيمي :

ان نجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بامتلاك قائد التغيير لمهارات أساسية لقيادة التغيير والتي تساعده على اختيار الاستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير وتصنف هذه المهارات الى :

**1.4.8 المهارات الفنية :** وتتضمن مجموعة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الاداري و كل ما يتعلق بالعمل كالقدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الايمان بالهدف وامكانية تحقيقه ( محمد براق وعمر حوتية ، 2004 : 9 )

### 2.4.8 المهارات الانسانية :

تتعلق بقدرة القائد على تفهم حاجات ودوافع العمال ومقدرته على اشباعها والتي تلعب دورا مهما في تحديد مدى رضا الفرد لعمله (محمد براق وعمر حوتية ، 2004 : 9) ، وتؤدي هذه القدرة على معرفة حاجات العمال الى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي الى التعامل معها ومن سمات المهارات الانسانية: الاستقامة ، تكامل الشخصية ، الأمانة والاحلاص القدرة على التواصل

**3.4.8 المهارات الفكرية :** وتشمل مهارات التحليل والتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات والابداع والابتكار ، فالقائد الفعال هو الذي يعي أسس ومبادئ التغيير من خلال امتلاك التصور الفكري والعملية اللازم للتعامل معه ( سعد عبد الله بردي الزهراني ، 1995 : 9 )

### 4.4.8 المهارات التنظيمية :

وتتضمن معرفة نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الادارية و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ( محمد الطعامنة وعبد العزيز مخيمر ، 2008 : 61 )

**5.4.8 المهارات الادراكية :** وتعني فهم القائد للتنظيم الذي يقوده وادراكه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغيير الذي قد يحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ومكوناته ( تيسير الدويك وأخرون ، 2001 : 38 )



#### 6 . 4 . 8 المهارات الذاتية : وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد

مثل:

. السمات الشخصية وتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية

. القدرات العقلية و تتمثل في الاستعداد الفكري والعادات الذهنية

. المبادرة وتمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة والقررة على التنفيذ

. ضبط النفس وتعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال والقدرة على ادارة النفس والهدوء

والسيطرة على النفس ( سعيد جاسم العبيدي ، 164 . 167 )

. المرونة المعنوية : تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت ضغط

. الاستجابة الهادفة للأحداث : تتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ اجراءات هادفة

. الابتكارية : تتضمن اهتمامات متنوعة وواسعة مع تنوع المعارف والتفكير الكامن ( ابراهيم عباس

الزهيري ، 2008 : 111 . 112 )

بالإضافة مما سبق طرحه نجد أن قيادة التغيير تقوم على مظاهر ذات أصول راسخة مثل الأمانة

والاستقامة الشخصية ، ووضع الاعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد

والتفاعل مع الآخرين ، فقائد التغيير يجب أن يملك : الرؤية ، الجاذبية ، القدوة ، التمكين ، التحفيز

(قاسم ضرار ، 1995 : 286)

#### 7 . 4 . 8 المهارات الاجتماعية : تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والقيادة والتوجيه

وحسن التعامل مع الصراعات وحسن مواجهة المواقف الحرجة وادارة اللجان والاجتماعات والعلاقات

مع الزملاء والحماس والاخلاص وكسب ثقة الآخرين والاخلاص في العمل ( وهيب سمعان ، 1985 :

65)و يشجع التصرفات الايجابية من المعلمين والمرتبطة بالأهداف و أن يكون له مهارات اجتماعية

واتصالية ومهارة الاضغاء والاستماع و الامام بنظريات التحفيز والقيادة ( أحمد القرعان و ابراهيم حراشنة

، 2004 : 221 . 223 )



## 5.8 متطلبات بناء مهارات قادة التغيير التنظيمي :

لبناء مهارات قادة التغيير التنظيمي يجب تحقيق العديد من المتطلبات حتى يستطيع القائد القيام بما هو متوقع منه وهي كما يلي :

. الوعي الذاتي والقدرة على ادارة الذات

. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة

. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة

. توفير مهارة الاتصال وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة

. تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة

. تطوير القدرة على التعلم التنظيمي والتطوير الذاتي عند العاملين

. القدرة على استيعاب التحولات المستقبلية

. القدرة على المسائلة والابتكار والابداع

. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحداث التطوير الاداري

. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة

. القدرة على تنفيذ القرارات بفاعلية وجودة عالية

. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والجماعة والمؤسسة

. القدرة على وضع رؤية ورسالة استراتيجية للمؤسسة والالتزام بها ( سالم القحطاني، 2001 : 135 )



## المحاضرة الثانية عشر :

**6.8** وظائف قائد التغيير التنظيمي : حدد "رينسميث 1993" وظائف قائد التغيير في :

**1.6.8** ادارة التنافس : أي ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة بجميع المعلومات وتنمية

القدرة على استخدام تيك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية

**2.6.8** ادارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة التغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة

التغير والغموض واختلاف الأهداف

**3.6.8** تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك على قائد التغيير وضع رؤية مستقبلية

ذات رسالة تعكس التوجه العلمي ، وتغيير بعض القيم والسلوكيات لتلائم مع التوجه العالمي

**4.6.8** ادارة الفرق العالمية : عن طريق تشكيل فرق تمثل جميع التخصصات والمستويات قادرة على

تحقيق التواصل العلمي المطلوب

**5.6.8** ادارة المفاجآت وعدم التأكد : من خلال تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية

والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة

**6.6.8** ادارة التعليم والتدريب المستمر : من خلال ايجاد نظم تعليمية وتكوينية متطورة باستمرار

في المؤسسة (رسالم القحطاني ، 2001 : 132 )

**7.8** أدوار المدير في عملية التغيير التنظيمي: يقوم مدير أو قائد التغيير بعدة أدوار أثناء سيرورة

عملية التغيير أهمها :

**1.7.8** دور المدير المبادر : يجب على المدير تكوين رؤية مستقبلية واضحة بالاضافة الى وضع

خطة عمل

**2.7.8** دور المدير المتصل : يجب على المدير الاتصال بالآخرين واقتناعهم بأفكاره

**3.7.8** دور المدير القدوة : حيث يجب على المدير أن يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما

يؤكد لهم امكانية التغيير (دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، 2009 : 23 )



## وادارة التغيير التنظيمي تفرض على المدير مايلي :

- . تقييم مدى استعداد المؤسسة للتغيير
- . تقييم قدراته وامكانياته الشخصية كقائد للتغيير
- . تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة
- . التعامل مع مصادر مقاومة التغيير
- . تكوين فريق تطبيق التغيير
- . التأكد من الالتزام بالتغيير
- . الانصات للأخرين والاتصال بهم
- . التعامل مع ضغوط التغيير (دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، 2009 : 21 )
- . تحديد الحاجة الى التغيير
- . التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية بالتغيير
- . ضمان تنفيذ برنامج التغيير المطلوب المخطط له
- . المتابعة والرقابة على كافة مراحل عملية التغيير لتقييم النتائج المتوصل اليها
- . الاعلان عن النتائج المحققة والفروقات مع ما هو متوقع لادراك مدى نجاح أو فشل التغيير المطلوب (علاء محمد سيد قنديل، 2010: 194 )



## المحاضرة الثالثة عشر :

### 9. المعوقات التي تواجه نجاح برامج التغيير التنظيمي

في كثير من المؤسسات تفشل جهود التغيير التنظيمي في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه المؤسسات قد تواجه مجموعة معوقات عندما تطبق التغيير منها :

. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة

. الافتقار لوجود رؤية واضحة أو ضعف القدرة على توصيلها

. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة

. مقاومة بعض العاملين للتغيير التنظيمي ومعارضتهم له بسبب ارتياحهم للمألوف، والخوف من المجهول أو من فقدان المصالح المكتسبة والمرتبطة بالوضع القائم، أو سوء فهمهم للآثار المرتقبة للتغيير التنظيمي

### 10. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي : لنجاح برامج التغيير التنظيمي في المؤسسات يجب توفر

مجموعة عوامل أهمها :

. دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج المرجوة

. توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه

. اشراك الأفراد والجماعات المستهدفة بالتغيير في رسم معلم التغيير وتنفيذه

. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي للأفراد المستهدفين للتغيير

. توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير التنظيمي للأفراد

. عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على التغيير

. معرفة مصادر التغيير التنظيمي وتشخيص مشاكل التغيير التنظيمي بأسلوب علمي

. تشخيص عوامل مقاومة التغيير والبحث عن آليات مواجهتها

. توفير مستلزمات التغيير من موارد مادية ، بشرية ، فنية ... الخ ( زيد منير عبوي ، 2007 : 45 .

(46



## خلاصة :

مما سبق طرحه سالفنا يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعد المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل الحركة المستمرة التي يشهدها العالم ، حيث تحتاج المؤسسات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية وفي كيفية أداء تلك الأعمال .. وهنا يبرز دور القائد الإداري في التعامل مع التغيير وإدارته بطريقة سليمة حتى يحقق الهدف منه متجنباً الآثار السلبية على المنظمة أو العاملين فيها ليحقق التغيير التنظيمي النتائج المرغوب ، ومفتاح النجاح لإدارة التغيير لا يكمن فقط في القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة ، حيث يشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم و تصرفهم ومساندتهم جزءاً هاماً لنجاح التغيير التنظيمي



قائمة المراجع :

1. أحمد ماهر(1997) ، السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية للنشر ، ط6 ، الاسكندرية ، مصر
2. أمل مصطفى عصفور (2008) ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية
3. أمينة فهمي فاروق (2004) ، المدخل المنظومي و ادارة التغيير ، مجلة مستقبل التربية العربية ، 10،
4. (35) ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر
5. اسماعيل محمد السيد (1999) ، الادارة الاستراتيجية ، المكتب العربي الحديث
6. السيد سلامة الخميس (2002) ، قراءات في الادارة المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر
7. السيد عليوة (2004) ، التغيير أساسيات واستراتيجيات ، دار وائل ، الأردن
8. اليزابيث بيترسون (1423) ، لماذا لا يحدث التغيير ؟ وكيف نتأكد من حدوثه؟ ، مقالة نشرت بالعدد الرابع ، ترجمة فايز محمد أبو زيد من اصدار ترجمات في القيادة التربوية والاشراف التربوي
9. ،الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة
10. ابراهيم عباس الزهيري (2008) ، الادارة المدرسية والصفية ، منظومة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار القمر العربي ، القاهرة
11. أحمد القرعان و ابراهيم محمد على حرارشة (2004)، الادارة المدرسية الحديثة ، دار الاسراء ، عمان الأردن
12. بلال خلف السكارنة ( 2010) ، القيادة الادارية الفعالة ، ط1 ، دار الميسر للطباعة والنشر ،الأردن
13. تيسير الدويك وآخرون ( 2001 ) ، أسس الادارة التربوية و المدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان



14. جمال بن زروق (2010) ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، م26 ، سوريا
15. جودت عزت عبد الهادي (2002) ، الاشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، الدار العلمية الدولية للنشر و،التوزيع ، عمان
16. حامد بن مالخ الشمري (2007) ، ادارة الجودة الشاملة ، صناعة النجاح في سباق التحديات ، ط2 ، الرياض
17. حسين حريم (2013) ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
18. حسن محمد أحمد محمد مختار (2014) ، ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط3 ، القاهرة ، مصر
19. حسن ابراهيم بلوط (2005) ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1
20. خضير كاضم حمود (2010) ، منظمة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط
21. خضير كاضم حمود (2002) ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان
22. دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون (2009) ، التغيير . أدوات تحويل الأفكار الى نتائج .
23. مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك . القاهرة
24. رضا السيد (2007) ، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الولايات العربي المتحدة للتسويق
25. والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، ط1
26. زاهر عبد الرحمان عاطف (2009) ، هندرة المنظمات ، الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار اليازروري
27. زكريا الدوري وآخرون (2010) ، وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازروري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن



28. سعيد يس عامر (1991) ، استراتيجيات ادارة التغيير وأهميتها ، منشورات المؤتمر السنوي الأول حول "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات " ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري ، القاهرة
29. سعيد يس عامر (1994) ، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري
30. سعد عبد الله بردي الزهراني (1995) ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وادارته في مؤسسات التعليم العالي ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة
31. سعيد ياسين عامر (2001) ، الادارة وتحديات التغيير ، الارادة للطباعة ، القاهرة ، مصر
32. سالم القحطاني (2001) ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، العبيكان للنشر ، الرياض
33. سيد محمد جاد الرب (2005) السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة ، مطبعة العشري ، جمهورية مصر العربية
34. سيد سالم عرفة (2012) ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
35. سعيد جاسم العبيدي و مروان عبد المجيد ابراهيم ، الاشراف التربوي ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع
37. سيد الهواري ( 1996 ) ،القائد التحويلي للعبور بمنظمات القرن العشرين ، مكتبة عين شمس ، مصر
38. طارق عبد الحميد البدري (2002) ،أساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان
39. طارق السويدان (2001) ، منهجية التغيير في المنظمات ، ط1 ، دار بن حزم ، الأردن
40. عاصم محمد الأعرجي (1995) ، دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، منظور تطبيقي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
41. عبد الرحمان ادريس ثابت وجمال محمد مرسي (2003) ، الادارة الاستراتيجية ، ( مفاهيم ونماذج تطبيقية ) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر



42. عبد الوهاب سويسي (2009) ، المنظمة ، المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم ، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع ، الجزائر
43. علاء محمد سيد قنديل (2010) ، القيادة الادارية وقيادة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
44. عبد الرحمان توفيق ( 2004 ) ، أساليب احداث التغيير ، ط3 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، مصر
45. فيفر ايزابيل ودنلاب جين ، ترجمة محمد عيد ديرياني (2001) ، الاشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس ، روائع مجدلاوي ، ط3 ، عمان
46. لحسن هدار ( 2006 ) ، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة نيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الأعمال ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر
47. فريد النجار (2007) ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
48. فهد سعد الزهراني ، قيادة التغيير في المؤسسات التربوية
49. قاسم ضرار (1995) ، تنمية المهارات الاشرافية على المستوى التنفيذي ، ط1 ، الرياض
50. مدني عبد القادر علاقي (1993) ، ادارة الموارد البشرية ، المنهج الحديث في ادارة الأفراد ، مكتبة دار زهران ، جدة
51. محمد قاسم القريوتي (2000) ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان
52. ماهر أحمد (2005) ، الادارة ( المبادئ والمهارات ) ، شركة الجلال للطباعة
53. محمد يوسف العطيات ( 2006 ) ، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، أطروحة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
54. محمود حسن حسني (2004) ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل انتقادي للمنظمات السعودية ، دار المريخ للنشر



55. محمد الطعامنة وعبد العزيز مخيمر ( 2008 ) ، الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر
56. محمد براق وعمر حوتية (2004) ، القيادة وادارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 30 نوفمبر . 1 ديسمبر
57. محمد منير مرسي ( 1985 ) ، التجديد التربوي ومعوقاته وبعض نماذجه ، حولية كلية التربية ، جامعة قطر
58. محمد قاسم القريوتي (2008) ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
59. محمود سليمان العميان (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3
60. مدحت أبو النصر (2008) ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة
61. مصطفى أحمد السيد (2005) ، ادارة السلوك التنظيمي ، القاهرة
62. منير زيد عبودي (2006) ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن
63. منى عماد الدين مؤتمن ( 2003 ) ، اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، الأردن
64. محمد بن يوسف النمران ( 2006 ) ، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، ط 1 ، دار مكتبة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
65. مصطفى عشوي ( 1992 ) ، أسس علم النفس الصناعي والمهني ، ط 1 ، دار المسيرة للكتاب ، الجزائر
66. مشهور بن ناصر العمري ( 2004 ) ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة مالك سعود ، الرياض

67. محمد حامد بن تويلي العازمي (2006) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
68. هشام عبد الرحمان غنوم (2005) ، تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية ، جامعة عين شمس ، مصر
69. وهيب سمعان ( 1985 ) ، الادارة المدرسية الحديثة ، ط2 ، عالم الكتب ، القاهرة