

Reducing Resistance to Change as a Strategy to Improve Performance Effectiveness within the Organization Field Study at Battimetal West Structures Unit

TAHARI Mohammed¹, BOUCHKIMA Fatiha²

^{1,2}University of Blida 2 (Algeria).

The Author's E-mail: medgmml@gmail.com¹, bouchkimafatiha@gmail.com²

Received: 08/2023

Published: 01/2024

Abstract:

Organizations are constantly living in a changing environment and the extent of response to this change varies from one organization to another, as the organization is exposed while trying to keep up with these changes the possibility of resistance to them, which negatively affects the performance of its actors. we are here looking at the causes of organizational change and employee resistance to it. In addition to what administrative organizations, especially Algerian ones, must do today to balance the goals of change with the goals of individuals and their trends so that the change goes towards the goal set. Some of the reasons for resistance lie in fear and a sense of danger of what this change will bring with unwillingness to change the existing routine, inability to implement it and fear of losing power... Therefore, through this article, we will seek to shed light on the phenomenon of resistance to change, which is one of the most important challenges facing human resources management in Algerian institutions, which may lead to the failure of any effort to transform the organization for the better, and highlight how to face this resistance in order to ensure the continuity of the organization's activity and adapt to the changes taking place and seek to impart more effectiveness and excellence, because change aims to give and add everything new and useful to the institution. We have conducted a field study at the batimetal foundation of the structures of the West and the Oleander eye unit. BATIMETAL CHARPENTE OUEST UNITÉ AIN DEFLA

Key words:

Organizational change, resistance to change, performance, strategy.

التقليل من مقاومة التغيير كاستراتيجية للرفع من فعالية الأداء داخل المنظمة دراسة

ميدانية بمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب وحدة عين الدفلى

BATIMETAL CHARPENTE OUEST UNITÉ AIN DEFLA

www.psychologyandeducation.net

ظهار محمد¹، بوشكيمة فتيحة²

ي
الملخص:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة متغيرة وتتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير من منظمة إلى أخرى، حيث تتعرض المؤسسة أثناء محاولتها لمسايرة هذه التغيرات إما إمكانية ظهور مقاومة لها مما يؤثر سلباً على أداء الفاعلين فيها ونحن هنا بصدد البحث في أسباب التغيير التنظيمي ومقاومة الموظفين له. بالإضافة إلى ما يجب على المنظمات الإدارية وخاصة الجازئية منها اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف ألف ارد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم. حيث تكمن بعض أسباب المقاومة في الخوف والشعور بالخطر مما سيأتي به هذا التغيير مع عدم الرغبة في تغيير الروتين القائم وعدم القدرة على تنفيذه

والخوف من فقدان السلطة... وعليه فإننا سنسعى من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير التي تعد إحدى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجازئية والتي قد تؤدي إلى فشل أي جهد للتحويل بالمنظمة نحو أفضل، وإبراز كيفية مواجهة هذه المقاومة من أجل ضمان استمرارية نشاط المنظمة والتكيف مع التغيرات الحاصلة. والسعي إلى إضفاء المزيد من الفعالية والتميز، أن التغيير يهدف إلى إعطاء وإضافة كل ما هو جديد ونافع للمؤسسة. وقد قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب

وحدة عين الدفلى. BATIMETAL CHARPENTE OUEST UNITÉ AIN DEFLA

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، الأداء، الست ارتيحية.

مقدمة:

من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الارهق قضية التغيير التنظيمي، ومن الجوانب المتعددة التي يمسه التغيير في المنظمة نجد رؤيتها ورسالتها، عملياتها ومهامها، هيكلها التنظيمي، أو سلوك ألف ارد واتجاهاتهم، وإجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، ويمكن أن ترجع الحاجة للتغيير إلى عوامل داخلية أو خارجية، تتمثل في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، أهداف المنظمة، انخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، المناخ التنظيمي غير المواتي، ومن العوامل الخارجية نجد التغيير في التقنية وغيرها، كون المنظمة تعمل في ظروف بيئية تتسم بالدينامية وسرعة التغيير ودقته، باعتبار أنها تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات

بينتها من أجل ضمان الستقارر مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة حولها، فالستقارر ليس معناه

الجمود وعدم التغيير بل التلؤم والتكيف مع هذه الظروف والأوضاع، الأمر الذي يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والتقليل من حدة المقاومة من طرف الفاعلين، وذلك من أجل السير الفعال والحسن للمؤسسة، وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي: كيف يمكن الحفاظ على فعالية أداء ألف ارد داخل المؤسسة في ظل التغيير؟ وما هي الست استراتيجية المتبعة للتقليل من مقاومته؟

أوال: تحديد بعض المفاهيم: 1-

التغيير: لغة: اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله؛ ويعرف على أنه " ذلك التحول من حال إلى حال آخر سواء في الأهداف أو الأساليب أو الوظائف والعمليات بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".²

كما يمكن تعريفه على أنه " ذلك التحول الذي يمس حياة الجميع ممن قدر لهم الحياة من أف ارد ومؤسسات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها"³

2- التنظيم: يعرفه هنري فايول HENRY FAYOL بأنه: " امداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تادية مهمتها

من المواد الأولية و أرس المال وألف ارد، و هو يوجب على المدير اقامة عالقات بين ألف ارد بعضهم ببعض، و بعض الأشياء بعضها ببعض".⁴ عملية

تحديد ألوجه النشاطات المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المشروع ثم تجميع ألوجه النشاطات على

شكل ادا ارت، وتحديد الروابط بين اإلدا ارت المختلفة والسلطات الالزمة للقيام بألعمال المطلوبة في كل ادارة.⁵

ويمكن أن نعرفه كذلك بأنه: "تحديد العالقات البشرية المتشابهة للوصول الى أهداف أو غرض معين".¹

¹ مجد الدين الفيروز آبادي: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 112.

² محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة الجازنر، 2004-2005، ص 13.

³ المرجع السابق، ص 13.

⁴ H. Fayol : Administration Industrielle et General, Dunod, Paris, 1966, P51.

⁵ صالح الشنواني: التنظيم والدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997، ص 86.

3- التغيير التنظيمي: تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال الى

حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.² يرى

كريس أرجيرس Chris Argyris " أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة

المستقبل الديناميكي بنجاح " التغيير هو قبل كل شيء تحويل نظام الفعل، هو خارطة طريق فكرية.³

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موج ومقصود وهاد وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي

والخارجي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.⁴

ويعرفه كل من فرنش وبيبل FRENCH & BELL بأنه: جهد طويل المدى يدار وبدعم من قبل الإدارة العليا

لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق

العمل والنظريات السلوكية، والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل

التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.⁵

ثانيا: أسباب وأهداف التغيير التنظيمي

1- أسباب التغيير التنظيمي: ال تحدث عملية التغيير التنظيمي بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك

أسباب تدعو المنظمة إلى إج اراء التغيير، وفيما يلي عرض أهم أسباب التغيير:⁶

¹ محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 208.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 343.

³ حسين محمود حريم: تصميم المنظمة. الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2006، ص 341.

⁴ خضير كاظم حمود الفريحان وآخرون: السلوك التنظيمي. مفاهيم معاصرة، إثار للنشر والتوزيع، 2009، ص 339.

⁵ صالح بن سليمان الفائز: الست اريجييات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعليل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم

الدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.

⁶ زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص24.

• **الحفاظ على الحيوية:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، وظهور المبادرت الفردية والجماعية، وتظهر آراء والقت ارحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثمة تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والسقار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

• **الثبات القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي

بالتكليف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكال النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وطرق مبتكرة،

ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

• **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية

الدافع نحو الارتفاع والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متالزم في كل المجالات كزيادة

الإنتاجية وتحسين وضع ألف المادي والمعنوي.

• **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة التي

تواجه المنظمات، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والتجاهات والقوى

والمصالح.

• **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة

التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والتغارت التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف،

التالف والفاقد، والصانع.....الخ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل: التحفيز، تحسين مناخ العمل....

الخ.

2-أهداف التغيير التنظيمي: عندما تقوم المنظمة بأي إجراء ال بد أن يكون واره هدف عقائلي سواء كان

الهدف أنياً أو مستقبلياً وبما أن التغيير هو عمل إداري وإعوهادف مخطط له مسبقاً ومدرس فهناك

مجموعة من أهداف التغيير تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث

التغيير في المنظمات:¹

- زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بينهم.
- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من طرف العاملين.

بالرغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف

العامّة التي تنطبق في جميع الحالات، وهذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة

عامّة، والتي تقف حائل أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية

داخل المنظمة، وتكون تلك الأهداف على النحو التالي:²

- إرساء قواعد الثقة بين ألاف المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة

وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات

الآري بوضوح وراحة، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض، ليحل هذا المناخ

محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

¹ مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص30.

² صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 356.

- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات

وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدال من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى

إداري معين.

- زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها. -

زيادة درجة التعاون بين ألف ارد والجماعات الذين تربطهم عالقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات وألف ارد

المتنافسين بشأن الموارد المحددة وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن

إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدال من احتمالات تأثر ارتها السيئة.

- زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.

- زيادة تعرف ألف ارد على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (التصال-

التأثير-المشاعر-نماذج القيادة وص ارتعاتها.....الخ).

- زيادة إحساس العاملين بالملكية وأهداف التنظيمية.

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بأهداف، بدال من اعتمادهم على خب ارتهم الشخصية وتبنيهم

أساليب أقل فاعلية مثل الإدارة بالزلمات.

- زيادة قدرات ألف ارد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

ثالثاً: م ارجل التغيير التنظيمي ومسؤولية إحداثه

يمكن تحديد ثالث م ارجل تمر بها عملية التغيير تتضمن بدورها عدة خطوات

1- م ارجل التغيير التنظيمي:

وهي على النحو التالي:¹

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط 4، 2010، ص352.

• **مرحلة التحضير للتغيير (تفكيك عوامل الجمود):** تدل الدراسات الميدانية عن المؤسسات التي نجحت

في إدارة التغيير أنه البد للتغيير الفعال أن يأخذ وقته، وال ينفج معه تجاهل الم ارحل أن ذلك لن يوصل للنتائج المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات هي:

- خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير: من الطبيعي أن ال يرتاح كثيرون للتغيير، أنه وبأبسط أشكاله يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها أداء الأعمال، ولذلك فمن الضروري خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من ألف ارد داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير، وهذا بهدف تقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.
- ايجاد ائتالف قوي يقود التغيير: ال يحدث الإبداع والتغيير في كثير الأحيان رغم ضرورته بشكل تلقائي، إذ البد من تشكيل ائتالف يقود التغيير، ومن المفضل أن توكل هذه المهمة لفرق عمل متجانس يجري تشكيله من ألف ارد المؤمنين بالتغيير وضرورته، والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يستلزم دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنويا وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه.

• **مرحلة إحداث التغي ارت المطلوبة:** تتضمن هذه المرحلة القيام بالتغي ارت المطلوبة على ضوء التشخيص

الذي تم مسبقا من خلال الد ارسات والمسوحات، ومن بين هذه التغي ارت نذكر:

- أنماط توزيع السلطة: يتم في هذه الحالة إعادة النظر في الصالحيات الممنوحة، للمستويات الإدارية أو بعضها، وتغيير التسلسل الإداري المعمول به، وقد تشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو وحدات إدارية بهدف تغيير نمط القيادة وتركيزها على الأمور المهمة.

- التغي ارت في التكنولوجيا المستخدمة: تشمل المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج، وفي العالقات

بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

- بدء التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل ذلك إعادة النظر في نمط اتخاذ الق لارت وأنماط التواصلت

كأن يصبح أسلوب اتخاذ الق لارت جماعية من خلال تشكيل اللجان أو جماعات المهمات.

- مرحلة تثبيت التغيير: ويعني ذلك حماية وصيانة التغيي ارت التي تمت

والمكاسب والم ازيا الناتجة عن

إحداثها.

ويرى كورت لوين K.Lewin أن مفهوم التغيير عميق، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة

للتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد

مرة أخرى، لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثالث م ارحل كما يبينه الشكل رقم (01):¹

- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة.

- مرحلة التغيير.

- مرحلة تثبيت التغيير وتعزيزه.



الشكل رقم (01) م ارحل التغيير التنظيمي عند كورت لوين K.Lewin

¹ جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق التصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26،

العدد الأول + الثاني، 2010، ص 410.

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية للمنشأة من خلال إرباز مساوئها، وإعداده لقبول التغيير الذي يتخذ قراره في هذه المرحلة يمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزء منه، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغيير والقيام بعمليات تنفيذه، وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغيير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة، وذلك بربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو

إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، لكي ال يعود الفاعل إلى المواقف القديمة. وقد أوضح كورت لوين أن هذه المراحل مهمة وضرورية لكل تغيير، وتعد المرحلة الأخيرة من أصعبها وتحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقب والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها، بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض

والدعم والتفاهق أحياناً، والترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى.¹

2- مسؤولية أحداث التغيير التنظيمي: قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من

بفوضتهم للقيام بذلك، ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة

التنظيم، ويلعب الخبراء ووكلاء التغيير دوراً مهماً في إحداثه، و من المؤلفين أن المنظمة قد تختار

أشخاصاً من الداخل ومنهم هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك أنه يصعب

اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل

في وضع حرج لقيادة عملية تغيير، إلى إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم ومهما كان أسلوب الذي يتم

التفاهق عليه للبدء في عملية التغيير، فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في

قيادة عملية التغيير، من خلال تسويق التغيير، وإيجاد طلب عليه، وتطوير معايير أداء تجري المساءلة

على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط الأداء أفضل، وتؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير،

¹ المرجع السابق، ص 411

وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دورهما من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمنلة تحثي من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ودعمها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، وتنظيم القيام بزيارات لها، والبد من التأكيد على أن التنظيمات القادرة على التغيير والارغبة فيه هي التنظيمات المبدعة، وال مجال للمتريدين أف ارد كانوا أو

مؤسسات ألن يكونوا مبدعين.¹ تلقي البيئة التنظيمية المعاصرة بمسؤولية إدارة التغيير التنظيمي على

الإدارة العليا) كجماعة عمل عليا) أو المدير) كفرد مسؤول(، باعتبار أن المدير مطالب بتطوير أداء

المرووسين إنجاز أهداف المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة. ويعني ذلك أن المدير مطالب بتعديل

السلوك التنظيمي للمرووسين وتغيير اتجاهاتهم وإدراكهم، وكذا تغيير مالمح الهيكل التنظيمي، والتقنيات

المستخدمة داخل المنظمة، وفي هذا الصدد يستخدم الفكر الإداري المعاصر.² ويكون المدير مسؤول عن

نوعين من التغيير التنظيمي.³

• التغيير التنظيمي المخطط: ويتمثل في التغيير التنظيمي الذي يحدث نتيجة جهود محددة يقوم بها

المدير كمسؤول للتغيير التنظيمي، ومثال ذلك قيامه بتغيير نظم المكافآت والحوافز لزيادة دافعية

المرووسين للعمل بكفاءة، أو قيامه بنقل موظف من القسم الذي يعمل به إلى قسم آخر لتحسين أداء

القسم، أو تخفيض سلطات أحد المرووسين كنوع من تقويم الأداء الغير مرضي، أو إلحاق المرووسين

بلورة تدريبية لتنمية قدراتهم.

• التغيير التنظيمي غير المخطط: ويتمثل في التغيير الذي يحدث عفويا دون توجيهه من المدير، ومثال

ذلك التغيير في سلوك العاملين الناتج عن الصلح التنظيمي الذي ينشب بين ترقيات، أو تداخل

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 4، مرجع

سابق، ص 335.

² طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 582.

³ المرجع السابق، ص 584.

الختصاصات، ويجب هنا على المدير بمجرد إدراكه لحدوث تغيير تنظيمي غير مخطط المبادرة الفورية للتعامل معه لتخفيف أي سلبية محتملة.

اربعا: : مجالات التغيير التنظيمي

لما كان الإبداع يعتبر التغيير عملية شاملة ومخططة وتستهدف تحسين التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغيي ارت في سلوك العاملين، وتستلزم بدورها إحداث تغيي ارت في الهيكل التنظيمي، وفي نمط التواصل وغيرها من المجالات،¹ وتؤثر عملية التغيير التنظيمي على عدة مجالات مختلفة في عناصر التنظيم، والتغيير الناجح يكون ذو طبيعة معقدة وصعبة، نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات. ويحرص الباحثون والمختصون في مجال التغيير التنظيمي على طرح مثل

هذا السؤال: ما الذي يتم تغييره في المنظمة؟ وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا

المجال لتوضيح أن أهم جوانب التغيير التنظيمي هي: ألف ارد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

1- ألف ارد: إن ألف ارد أهم عناصر التغيير التنظيمي، أنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، ويمكن تغيير وتطوير أف ارد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغي ارت الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب²، ويعتبر ألف ارد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن يكون تغيير ألف ارد بمجرد حديث ودي أو برنامج

¹ محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 4، مرجع

سابق، ص331.

² صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 362.

تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها بعين الاعتبار.¹

2- **جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كجانب آخر من جوانب التغيير التنظيمي بعد تغيير وتطوير ألف ارد كأف ارد، وهنا يكون التغيير كجماعات، وهو ال يقل أهمية عن سابقة، غير أنه يكون أسهل عندما نضمن تطوي ل وتهي ل فعال لأف ارد أنفسهم. وتمثل جماعات العمل بالقسام والإدارت واللجان والمجالس وفرق العمل، والتغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يط ر بين أف اردها من ن ازعات أو خالفات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ الق لارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.²

3- التنظيم نفسه: نجد في هذا الجانب:

• **الهيكل التنظيمي:** من السهل تغييره، فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها، إل أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفاه مع ما يحدث بالفعل، لذلك البد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة، مع الأخذ في الاعتبار التوجيهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل،³ ويحتوي الهيكل التنظيمي على وحدات تنظيمية رئيسية، وهذه الوحدات قد تكون أقسامها مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارت مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة، وإدارة الب ارمج والشؤون الإدارية أو

¹ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 93.

² صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 263.

³ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 93.

شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير بهذه الأقسام أو إدارات في مجال الوظائف فيها وهيكلة التواصل والمعلومات.

• العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرار وأنماط التواصل، والعلاقة بين الجماعات، وعمليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، عالقات السلطة، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.¹

خامساً: ردود أفعال إدارت تجاه التغيير التنظيمي

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير، إال أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، وتقيد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به، ومن بين أهم ردود أفعال تجاه عملية التغيير هي مقاومته، بحيث يعتبر التغيير أمراً واسع الانتشار في يومنا هذا ويحدث بشكل مستمر وغالباً ما يكون بصورة سريعة من أجل المحافظة على المنظمة من أخطار البيئة المحيطة بها، ويكون من أجل الوصول إلى حالة أفضل، ويكون تحقيق التغيير في المنظمة من أهم وأبرز الأهداف المسطرة، والتغيير يحتاج أصحاب النفس الطويل الذين يمتلكون مهارة التصدي لمقاومته نتيجة للخوف والرغبة من التغيير والتطوير، فالتغيير ال يروق للكثيرين لذلك تحدث المقاومة سواء العلنية الصريحة أو الخفية، وهذا بسبب الخوف من تأثري إرته وحجاً في إبقاء الوضع كما هو بما فيه من مصالح وعالقات وإمتيازات، وأسباب أخرى تتعلق بعدم القتناع بالفكر الجديدة وعدم الرغبة في التجديد والعناد الغير مبرر... الخ. البد من الإشارة إلى أن هناك أسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة من عملية التغيير، ومن الضروري توفير

إجابات مقنعة للمعنيين بها ومن تلك الأسباب:²

¹ صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 263.
² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 342، 343.

1- الاعتقاد بأنه سيترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف: بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة،

فمن الضروري توضيح صحة هذه المخاوف والعمل على التخلص منها إن كانت وهمية، أو توفير حوافز

لبعض الموظفين للاستقالة الطوعية مثل دفع تعويضات مناسبة لهم أو البحث لهم عن أعمال في الخارج، أو تأهيلهم لمهن أخرى داخل المؤسسة.

2- تغيير في محتوى الوظيفة: يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما

يشير القلق والتخوف لدى البعض منهم ويولد لديهم شعور بفقدان بعض هويتهم.

3- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة: يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين

التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلباً على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين ويشير لديهم قلقاً يؤثر سلباً على الأداء.

4- المساس بأجور ألف ارد: قد يستلزم التغيير اتخاذ بعض الإجراءات، مثل إلغاء العمل الإضافي مما يؤدي

بالضرورة إلى عدم دفع المكافأة عليه، أو تغيير نظام التأمينات الاجتماعية أو الصحية.

5- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى ال تيسر لهم

فيها نفس التسهيلات، أو سيترتب عليهم مصروفات أو تعييرات ال يجذبونها أو غير مستعدين لها.

6- التغيير في ظروف العمل وفت ارت الدوام: قد يترتب عن تغيير نمط العمل أو تركيبة الهيكل التنظيمي تغيير

بعض الأدوار والمهام لدى ألف ارد مما يؤدي بالضرورة إلى تواجد بعض ألف ارد في مناصب جديدة بظروف

مختلفة عن سابقتها، كأن يعمل بدوام وقته مغاير عما اعتاد عليه، وهو الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء ألف ارد

7- تغيير في المعتقدات والقيم السائدة: ومن ذلك تغيير دور الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.

سادساً: مواجهة مقاومة التغيير

إن التعامل مع مقاومة التغيير يعتبر أحد أبرز الصعوبات التي تواجه المنظمات، فالتغيير يعتبر في الوقت

الحالي سريع جدا نظرا للبيئة التنافسية وما يحصل فيها من تغيير سريع ومستمر، وإن كانت إدارة المنظمات الـ تستوعب كيفية التعامل مع مقاومة التغيير وخلق المناخ المناسب لتخفيفها فإن ذلك يمكن أن يؤثر على الجهود الكبيرة المبذولة في عملية التغيير، ويختلف الأسلوب المناسب للتعامل مع هذه المقاومة باختلاف طبيعة ونوعية وشكل التغيير المراد إحداثه وكذلك طبيعة العاملين في المنظمة، ويمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب

المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:¹

1- تجنب المفاجآت: إحاطة الموظفين علما بالتغيير ارت والنية منها واتجاهاتها ودواعي ذلك، وبشكل مسبق،

وذلك من أجل تفهم الموظفين لأسباب والتخلص من كل الشاعات حول الموضوع، وهذا يوفر الاستعداد

النفسي لتقبل التغيير، وقد يكون بعدة طرق وأشكال أهمها، الاجتماعات واللقاءات.

2- توفير حوافز لقبول التغيير: إشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم، إذ من المفروض أن يكون إيجابيا،

ومحققا لفوائد ومكاسب، وليس العكس حيث أن المقاومة طبيعية إذا كان في

التغيير خسارة لهم. كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب النجاحات المهمة، ألن الأمر يشكل حافز لهم

ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها.

3- السنعانة بقيادة التنظيمات غير الرسمية: هذا ما يساعد في شرح التغيير وأسبابه ودواعيه وما سترتب عنه

من نتائج، ألن هؤلاء يؤثرون بشكل كبير في جماعات العمل.

4- اشتراك العاملين بكافة مراحل التغيير: فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك

في التخطيط له، ويقاوم ما الـ يشارك فيه.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص343.

5- ايجاد رؤية مستقبلية:¹ يتم تعريف العاملين بها من خلال الوسائل المتاحة وبلورة هذه الرؤية حتى يتم

تعبئة الجهود ووضع استراتيجيات لتحقيقها، فمن الصعب نجاح الجهود التي تفتقر إلى رؤية واضحة، والبد من إعطاء سلطة وصالحيات كافية للفريق الذي يقود التغيير ألدات التغي ارت المطلوبة.

6- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير: من المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح،

والنجاح في التغيير معناه تحسين وتطوير أمر ما، وهذا التحسين يكون عبر عدة مراحل، والبد من تجميع هذه التحسينات والبناء عليها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

عند القيام بعملية التغيير يواجه القائمون على هذه العملية عدة تحديات قد تعرفلهم أو تبطئ من هذه العملية، والبد عليهم من اكتشاف ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة وعرقلة عملية التغيير وهذا من أجل التخفيف

منها والتعامل معها حسب طبيعة التغيير القائم، ومن أهم هذه الطرق التي تقلل وتخفف من عملية المقاومة ما

يلي:²

* عندما تكون الأمور مبهمة أمام ألف ارد وغير واضحة لهم بالضرورة سوف يقاومون التغيير، ومن أجل التقليل والتخفيف منها البد على الإدارة من توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نوع التغيير وأدواته واستراتيجياته...ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع، وعندما يقتنعون بالأمر فإنهم يستعملون على تعزيز التغيير والمساعدة على إنجابه، إن عملية التعليم والاتصال تحتاج إلى مجهود

وتكلفة.

* بعد أن تقوم الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بالمشاكل وأسباب ضرورة التغيير ونوعه واستراتيجياته

للعاملين، وإشراكهم في كافة الدارات والقرارات الخاصة بالتغيير، هنا قد يكونوا أدمجوا في أمور تمسهم وتهمهم،

¹ المرجع السابق ص 344.

² أحمد ماهر: تطوير المنظمات. الدليل العلمي لعادة الهيكلية والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية، السكندرية،

ومن خلال هذه العملية ال يمكن أن يقاوموا التغيير أنه كان بمجهودهم واشت اركهم، ولكن عملية المشاركة تكون على المدى الطويل وتستغرق وقتا حتى تستطيع الإدارة إنجاح التغيير والتقليل من مقاومته من طرف العاملين البد أن تشعرهم بالدعم وأن توفر كل الوسائل اللازمة لذلك، منها الموارد المادية وتمثل في مي ازنية مناسبة ومستشارين وتدريب ووقت كاف، والموارد المعنوية كإصغاء المديرين لمرؤوسيهم، وتخفيف قلقهم و تدريبهم...إلخ.

* عندما تكون لدى الإدارة والعاملين رؤيا مسبقة ومعلومات بأن التغيير قد يمسهم أو يضرهم، البد من تفاوض القائمون على التغيير مع العاملين، وقد تقدم الإدارة حوافر وتنازلت للاتفاق معهم وعدم مقاومتهم للتغيير، والت ازمهم بخطة التغيير. واستخدام المناورة في حال لم تتجح طرق أخرى، وتكون من خلال التأثير على العاملين وإقناعهم بضرورة التغيير واستخدام بعض الأساليب السياسية، وهذا الأسلوب يتميز بسرعه في التقليل من عملية المقاومة، ولكنه غير مضمون وقد يؤدي إلى انعكاسات سلبية إذا ما شعر العاملون بعملية المناورة، وقد تلجأ المنظمة إلى استخدام القوة في التقليل من مقاومة التغيير يكون الأمر إما مباشر أو غير مباشر مثل التهديد والعقاب من خلال عدم منح الم ازيا والحوافز، والحرمان من الترقية أو النقل، وهذا الأسلوب يعتبر سريعا و يكون مؤث إذا امتلكت الإدارة القوة الكافية للتهديد والعقاب.¹

سابعاً: الجانب الميداني:

1- المنهج والأدوات: اعتمدنا في دارستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية لما له من أهمية، حيث يهتم بوصف الظاهرة المدروسة للحصول على المعلومات مستخدما في ذلك مختلف وسائل جمع البيانات، وتحليل المعطيات والنتائج المتوصل إليها بأسلوب موضوعي. وقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة باثيمبال هياكل الغرب وحد عين الدفلى، حيث أجرينا

¹ المرجع السابق، ص 76.

دراسة استطلاعية في بداية البحث الميداني من خلال الملاحظة ومقابلات مع بعض الإطارات ورؤساء المصالح بالمؤسسة وأخذ بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وهذا من أجل جمع معلومات أولية حول موضوع الدراسة ومعرفة معلومات حول المؤسسة، مثل: التكوين والتدريب، تشجيع الكفاءات، أنواع الاتصال... الخ وفي الأخير قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين.

3- العينة: اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لفئة الإطارات، أنهم على دراية بكل ما يتعلق بالبداع وبماذا يتأثر ويؤثر، وهذا يرجع لكفاءتهم أو خبرتهم في المؤسسة، ويعتبر المسح الشامل من الأساليب المتبعة في المنهج الوصفي. وتتكون فئة الإطارات من 33 فرد منهم 28 ذكور و05 إناث، وقد قمنا بتوزيع 33 استمارة واسترجاع 31 منها، وعليه أصبحت عينة بحثنا تتمثل في 31 مبحوث.

3- النتائج:

أحدثت المؤسسة تغييرات في العديد من المجالات، من بينها الهيكل التنظيمي وبالتالي تغيير قنوات الاتصال، وتغيير تركيبة الموارد البشرية من خلال استقطاب الكفاءات الشابة بنسبة كبيرة، مما يؤدي إلى تطوير وإدخال أساليب جديدة للعمل والتدريب عليها، واستراتيجية العمل وأساليبه خاصة عاملي السرعة والوقت، لتطوير أفكار ألف ارد وابتكار وصنع فرص الإبداع، من أجل مواكبة التطورات خاصة وأن المؤسسة تعتمد في استراتيجيتها عملها على تطبيق معايير الجودة العالمية.

- حرصت المؤسسة على إحداث تغييرات ومراجعة قواعد وإجراءات سير العمل وتطويرها بشكل مستمر من أجل خلق فرص الببداع، وأن أغلب الموظفين اندمجوا مع هذه التغييرات بسبب طبيعة نشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها والتي تعرف تطور مستمر، أنها تتعامل مع هيئة (France ISO) SGC والتي تعمل على مراقبة نظام إدارة الجودة والنوعية، حيث منحتها شهادة المطابقة ISO 9001 : 2001 إصدار 2000، و ISO

2008 : 9001 إصدار 2010، وهذه الشهادات تعتبر العنصر المحرك للآليات التحسين المستمر، والذي

يهدف تدريجياً إلى الابتكار والبداع والجودة الشاملة.

- وقد تبين أن التدريب المقدم للموظفين من طرف المؤسسة يساهم في تحسين نوعية إنتاج المؤسسة وإنتاج

أشياء جديدة ومبدعة وهذا ما أكدته 71 % من المبحوثين، ألن القيام بالتدريب يحدث بعض التغيي ارت في طرق

تفكير وأداء ألف إرد من خلال زيادة المعارف وتطوير الفكر واكتساب مها ارت ميدانية جديدة، من زيادة
أجل

والإلتقان وتحسين النوعية وجودة الإنتاج، ويهدف التدريب إلى التأقلم والتكيف مع التغير،

وأداء أفضل من الأوضاع الحالية من أجل زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية، وتحقيق نتائج كمية

ملموسة في الإنتاج وخلق تنظيم أكثر مرونة.

- تقوم إدارة المؤسسة بقياس التغير الحاصل في أداء الموظفين بعد وقت معين من عملية التدريب، وذلك

لمعرفة مدى نجاح أو فشل العملية التدريبية المقدمة لهم، ويتم قياس التغير الحاصل بعد مدة زمنية محددة،

وذلك عن طريق إجراء مقابلات فحص لهم، أو عن طريق استمارات تقدم لهم وتقيم الحقا، أو فحص ميداني

على الآلات وهذا حسب نوع التدريب الذي قام به الفرد، وبعدها تقارن نتائج عناصر تقييم مستوى أداء الموظف للفترة التي تدرّب فيها مع

الفت ارت السابقة، وتالحظ التغيي ارت في مستوى أدائه خصوصاً المها ارت والمعارف التي

تدرّب عليها، ومن خلال.

- وجود تقبل واندماج لألف إرد مع التغيي ارت التي أحدثتها المؤسسة ومقاومة قليلة لها، وذلك ألن معظمهم جدد

وخبرتهم قليلة ولم يعاشوا نظامين وإن حدث ذلك عند البعض فإن الفترة كانت قصيرة، وأن أغلبهم في مناصب تتلاءم مع تخصصاتهم

وشهاداتهم لذا يحرصون على تطوير قدرتهم بمختلف الأساليب، بالإضافة إلى طبيعة العمل ونوعيته حيث تسعى المؤسسة إلى

تطبيق نظام الجودة في العمل، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور الحاصلة في شتى المجالات، وحرصها على تبني الأفكار

الإبداعية ومتابعتها باستمرار من أجل تطويرها

وتدريب أصحابها بما يتواءم معها، كذلك مشاركة ألف ارد في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة حسب احتياجاتها في مختلف المجالات، والتي من أبرزها إدارة الجودة والنوعية وتطويرها وبعض الب ارمج الإلكترونية التي يستعملها ألف ارد وغيرها.

إذن يمكننا القول أن التغيير الديناميكي والمرن يشجع ويساعد على تفعيل عملية الإبداع داخل المنظمة. ومنه نستنتج أن التغيي ارت التي أحدثتها المؤسسة لقيت تجاوب واسع من طرف أف اردها وهذا يرجع إلى الست ارتيجية المتبعة من طرفها في ذلك. من خلال الاتصال وأساليبه وقنواته، وسياسة التوظيف التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات الشابة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير وإدخال أساليب جديدة للعمل والتدريب عليها، بالإضافة إلى عاملي السرعة والوقت التي تضبط أداء المهام، كل هذا يساهم في تطوير فعالية الأداء لدى ألف ارد وابتكار وخلق الإبداع، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيي ارت والتطورات خاصة وأن المؤسسة تعتمد في است ارتيجية عملها

على تطبيق معايير الجودة العالمية.

خاتمة:

لم تحدث التغيي ارت على مستوى المنظمات بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغي ارت مقصودة كان الهدف من وارتها إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تماشى مع الظروف المستجدة، وبذلك سعيا لتحقيق المزيد من الفعالية، وعندما تحدث هذ التطورات فإن المنظمات التي تكيف أسرع معها تشكل لنفسها ميزة تنافسية أعلى

من المؤسسات الأخرى، وفي الوقت نفسه فالمنظمات التي ترفض التغيير وتقاومه وال تتبع است ارتيجية معينة من أجل احتوائه، تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي بها إلى خسا ارت في مختلف المجالات.

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر: تطوير المنظمات. الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2. جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق التصالي في إنجاحه, مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول + الثاني، 2010.
3. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة. الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2006.
4. خضير كاظم حمود الفريحان وآخرون: السلوك التنظيمي. مفاهيم معاصرة، إثار للنشر والتوزيع، 2009.
5. زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007. 6. صالح بن سليمان الفائز: الست اريجييات القيادية في ادارة التغير التنظيمي والتعليل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الدارة، جامعة نايف للعلوم ألمنية، الرياض، 2008.
7. صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. صالح الشنواني: التنظيم والدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.
9. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والنترنيت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
10. مجد الدين الفيروز آبادي: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
11. محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
12. محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك النسائي الفردي والجماعي في المنظمات الدارية، بدون دار نشر، ط 4، عمان، 2003.
13. محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط 4، 2010.
14. محمد قمانه: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة الج ازئر، 2004-2005.
15. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، 2005.
16. مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
17. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية. التجاهات المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

¹ H. Fayol : Administration Industrielle et General, Dunod, Paris, 1966.