

## إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة

*Managing resisting change in the contemporary institution*

د. عياش قويدر \*

أستاذ محاضر

جامعة الأغواط

أ. إبراهيمي عبدالله

أستاذ مساعد

جامعة الأغواط

البريد الإلكتروني: braabddz@yahoo.fr

البريد الإلكتروني: Ayache\_kouider@yahoo.fr

## ملخص

إن بحث المؤسسة المعاصرة عن الاستقرار لا يعني ركونها إلى الجمود، بل إن استقرارها لن يتحقق إلا في ظل مواكبتها للتحوّلات المتواصلة، وهو أمر لا تناقض فيه إذا اعتبرنا أن التغيير المنشود يهدف إلى تحقيق النجاعة القصوى، في ظل المستجدات المتوالية في المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة. على هذا الأساس، فإن الاتجاه نحو ممارسة التغيير يترتب عليه سلوكين، سلوك إيجابي متعاون يتفاعل مع التغيير ويساهم فيه، وسلوك سلبي يتأرجح بين الجمود والمقاومة الشديدة جدا. من أجل هذه الإشكالية جاء هذا المقال ليتعرض ابتداء لمفهوم التغيير وأهميته وأنواعه وإدارته، ثم يتناول بالبحث مفهوم مقاومة التغيير وإدارتها وكل الأبعاد الأخرى ذات الصلة من الأشكال، الأسباب، المؤشرات وكيفية التعامل ليخلص إلى جملة من العوامل لإنجاح إدارة مقاومة التغيير

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، إدارة مقاومة التغيير

## Abstract

As a matter of fact, the search for stability by the modern firm does not necessarily mean resorting to stagnancy; rather its stability will not be achieved without taking into account the continuous life changes. This includes no contradiction, if we consider that the desired change aims at reaching the ultimate performance, in the light of the successive novelties in both internal and external contexts of the firm. On this basis, the work towards practicing change leads to two behaviors: the positive cooperative behavior interacting with the change and contributes in it, and the negative behavior swinging between stagnancy and a very harsh resistance. For this reason, our article comes to present, first, the concept of change and its importance, types and management; then, it investigates the concept of change resistance management and all other dimensions pertaining to the main problem, its causes, indications and how to deal to reach success in administering change resistance

**Key words:** Change, change management, change resistance management

لا شيء اليوم ثابت، فالثابت هو المتغير، كل شيء يتغير: السلوكات، التكنولوجيات، التنظيمات، التشريعات، السياسات، الخطط... والمؤسسة تعيش في محيط متقلب، يعرض بعضه فرصا والبعض تهديدات تصل إلى درجة زوال المؤسسة، وإننا نشهد في العصر الحديث موجة من التجديدات في الأفكار وثورة في المعلومات والتكنولوجيات وتدفقات هائلة للأموال والعمالة، ولم يعد الواحد منا يلمّ بما يحدث حوالیه، لدرجة أننا أصبحنا نسمع اليوم عن "صدمة المستقبل" تلمي علينا داخل مؤسساتنا العمومية والخاصة تنمية المهارات ورفع الكفاءات وترقية الأداء القيادي لمواجهة هذا التحدي وإدارة التغيرات مع الألفية الثالثة.

في ظل هذا الوضع تحاول المؤسسة التكيف مع الواقع والمستجدات، بل التنبؤ بما سيؤول إليه المحيط الداخلي والخارجي وتحقيق يقظة دائمة لتوجيه التغييرات الحاصلة مستقبلاً لخدمة مصالح المؤسسة وتأمين اندماجها الكفء مع محيطها القريب والبعيد، ولعل أهم ما يميز المؤسسة الحيّة عن الجامدة قدرتها على الحركة والنمو، فكلاهما مرتبط بالتغيير في الرؤى والأساليب والطرق وفي الإمكانيات المادية والبشرية، هذا التغيير المؤدي في الأخير إلى رفع قدرة المؤسسة على التموقع وتحسين تنافسيتها.

إن موضوع إدارة التغيير من المواضيع التي لاقت اهتمام من الباحثين في إدارة الأعمال بشكل خاص، وأصبح التغيير حاجة ملحة لمتخذي القرارات وقادة المؤسسات لتحسين الأداء وتأمين البقاء ثم تحقيق النمو والاستمرار. ولكن الممارسة العملية ينجم عنها في الغالب اتجاهين، اتجاه إيجابي متعاون يتفاعل مع التغيير ويساهم فيه، واتجاه سلبي يتأرجح بين الجمود والمقاومة الشديدة جداً.

ومن هنا تظهر لنا أهمية من جانبيين، الأول إدارة التغيير والثاني إدارة مقاومة التغيير، في مقالنا هذا سوف نحاول إبراز الجانبين مركزين على الجانب الثاني-الذي هو جزء من الأول في اعتقادنا- لما يمكن أن يكون له من آثار إيجابية مستقبلاً على عملية إدارة التغيير في حد ذاتها، وعليه سنحاول التطرق لجملة من النقاط على النحو التالي:

1. مفهوم التغيير وأهميته

2. أنواع التغيير

3. مفهوم إدارة التغيير

4. مفهوم مقاومة التغيير في المؤسسة وأشكاله

5. أسباب مقاومة التغيير

6. مؤشرات مقاومة التغيير

7. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

8-عوامل نجاح إدارة مقاومة التغيير

## 1. مفهوم التغيير وأهميته :

تعيش الاقتصاديات في أزمة مع نهاية القرن العشرين بسبب تحولات سريعة، ولا يفلت أي ميدان من التغيير، محدثة بذلك تعطلات متعددة لا تسمح بقراءة واضحة وفهم لكل التحولات الجارية<sup>1</sup>. ويعد فعل التطوير أو إدخال طريقة جديدة أو إعادة هيكلة التنظيم تغييرا لترتيب الأشياء،<sup>2</sup> وقد افرز هذا الوضع مفاهيم جديدة لعل من بينها "إدارة التغيير" و "مقاومة التغيير"، ولكن قبل الحديث عن كلا المفهومين نحاول البحث أولا في مفهوم التغيير وأهميته.

## 1.1 مفهوم التغيير:

يدلنا تعبير التغيير على<sup>3</sup>:

- من جهة، التطور الذي سيحدث بسبب تفاوت بين أمرين من الواقع: الواقع الشخصي الداخلي، بنظام هيكله واتجاهاته ومعتقداته وأحكامه المسبقة، والواقع الخارجي؛

- من جهة أخرى، التغيير على مستوى الشخص نفسه، الذي يؤدي به إلى تعديل واقعه الشخصي الداخلي ومحاولة التقرب من المعطى الموضوعي للعالم الخارجي، والذي يمثل الحركة التكميلية لما سبق من أجل تحقيق التوازن، وبذلك ينجح الفرد في إحداث توازن بين واقعه الداخلي والعالم الموضوعي وهذا ما سيسمح له بالشعور بالارتياح.

ويرى الكاتب احمد محسن الخضيري<sup>4</sup> أن هناك تعددا في مفاهيم التغيير مرده اختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض، ومن هنا يمكن القول انه باختلاف الزوايا تختلف التعاريف وهذا ما يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثمة اختلاف الرؤية والفهم والإدراك والتعامل مع الظاهرة. إن التغيير يضيف الكاتب هو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثمة فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو يرتبط بقوة التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنیان وأداء الكيان الإداري، كما يمكن تعريف التغيير بأنه نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته. وفيما يلي نورد بعض التعاريف الخاصة بالتغيير:

**تعريف 1:** "هو حالة كسر الجمود في الأنشطة الحالية، وإعادة توجيه طاقات المنظمة، نتيجة لاستراتيجيات أو منتجات أو فرص تسويقية، أو مناهج أو عمليات أو هياكل جديدة"<sup>5</sup>.

**تعريف 2:** " التغيير هو التحولات الإستراتيجية الواسعة للمؤسسات، ممثلة في: عمليات الاندماج و الحيازة، وضع التحالفات وتنمية النشاطات الجديدة، وعوامة النشاطات أمام منافسة حيوية، ومحيط متغير يستلزم مواكبة من المؤسسات"<sup>6</sup>.

**تعريف 3:** "التغيير حالة من حالات عدم الاستقرار، وعدم الثبات في البيئة، والذي يؤكد ديناميكيتها المستمرة، وقد يكون التغيير في البيئة بنوعها في كل مكوناتها، أو بعضها أو أحدها، إما موسميا وإما بطيئا أو سريعا. وإخضاع هذه الظاهرة (التغيير) للبحث العلمي والضبط والتجريب لوظائف التسيير المختلفة، يساعد كثيرا في السيطرة على اتجاهه، وكيفية حدوثه ومدى تأثيره، وفي هذه الحالة يصبح التغيير مبرمجا كوسيلة تارة وهدفا تارة أخرى".<sup>7</sup>

**تعريف 4:** "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".<sup>8</sup>

## 2.1 أهمية التغيير:

إن وجود المؤسسة ضمن محيط مفتوح، يجعلها بين حدي التأثير والتأثر في البيئة الخارجية، ولما كانت هذه الأخيرة متحركة ودائمة التغير فإنه على المنظمة الاستجابة والتكيف مع هذا التغيير، والذي تبرز أهميته من خلال:

- الأفراد: لقد تغيرت النظرة التقليدية للفرد، كعنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد راس المال، إلى نظرة جديدة جعلته يحتل الصدارة بزيادة انتشار أساليب تعتمد الجودة والخدمة المميزة وتمكين العاملين والأداء المقارن benchmarking والهندرة، وغيرها من العمليات التي تتطلب الفرد كمشارك في إدارة أعمال المنظمة، وليس كعنصر في مرتبة العناصر المادية الأخرى؛
- العالمية: انصب اهتمام المؤسسات سابقا على الحصول على أسواق جديدة بالاشتراك مع مؤسسات عالمية، إلى الاهتمام بتطوير المنتجات والخدمات، مع التركيز على النمو والانتشار؛
- المنظمة: لقد سادت النظم الهرمية والمركزية المؤسسة على السلطة الأمر ورسمية العلاقات لفترة طويلة، ولكنها اليوم أصبحت لا تتفق وتغيرات المحيط، وهو ما أدى إلى ظهور التنظيمات الأفقية flat، المعتمدة على العمل الجماعي في مجموعات صغيرة وعلى لامركزية القرارات؛
- القيادة: تكمن أهمية التغيير كذلك في تغير الكثير من المهام على مستوى القيادة، والتي تحولت من التخطيط الاستراتيجي، إلى قيادة تعتمد التطوير الاستراتيجي من القاعدة إلى القمة، وإعطاء الاتصال أهميته بجعل المديرين التنفيذيين في حالة اتصال دائم بالعملاء والعمليات، للوصول إلى قائد صاحب رؤية مستقبلية؛
- التصنيع: لقد انتقل التصنيع من النظرة الآلية والكمية للإنتاج، وإهمال الفرد وتخفيض التكاليف وإهمال عنصر الجودة، إلى نظرة أخرى تهتم بالعائد في الأجل القصير، وإعطاء الأولوية للفرد قبل راس المال، واعتبار الجودة والتميز مفتاح النجاح؛

- الأسواق: بعدما كانت النظم القديمة تركز على الأسواق الكبيرة والإعلان المكثف وتواجد المسوقين في مكاتبهم، تطلب الوضع الحديث تغيير كل المنطلقات السابقة، من خلال التركيز على أسواق معينة، ونزول المسوقين إلى الميدان، واعتماد استراتيجية الانتشار مع الثبات في السوق؛
- المعلومات الإدارية: تتطلب نظم المعلومات الحديثة تغييرا في أساليبها القديمة، بالانتقال من مركزية نظم المعلومات إلى اللامركزية في المعلومات، خاصة مع انتشار شبكة بنوك المعلومات والانترنت، ومالها من تأثير على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط.

## 2. أنواع التغيير:

تختلف الأنواع باختلاف دواعيها، ففي حالات يكون التغيير محصورا و ضيقا، وفي أخرى يكون واسعا وعميقا وطويلا، وفي بعضها يكون سريعا وعنيفا، ويمكن أن يحدث بالإجماع والاتفاق التام أو بالإجبار من طرف قادة ورؤساء المؤسسات.

فعندما يقرر موظفو مصلحة المنازعات مؤسسة ما توزيعا جديدا للمهام، بغرض الاستعمال الأحسن لأجهزة الإعلام الآلي، من أجل مواجهة تزايد عدد الملفات ودراستها في مدة ستة أشهر، فالأمر هنا يتعلق بالتغيير، كما أنه عندما تدخل المؤسسة نظاما للتوقيت المتغير système d'horaire variable فإنها بصدد عملية تغيير كذلك.

ويقسم كل من Francis Meston و Benoît Grouard أنواع التغيير إلى:<sup>9</sup>

### 1.2 حسب عمق التغيير la profondeur du changement:

ويمكن أن نجد فيه نوعان وهما:

- التغييرات السطحية les changements superficiels: لها دور هام في المؤسسات ولا يمكن اعتبارها ثانوية. هذه التغييرات السطحية يمكن أن تمس مختلف مكونات المؤسسة من إستراتيجية، هيكل، ثقافة وطرق التسيير، وتأتي استجابة إلى متطلبات المؤسسة للتطور تماشيا وتغيرات المحيط، ويستعمل اليابانيون مصطلح kaizen للتدليل على هذه التغيرات الصغيرة والمتواصلة.

لقد أدت عولمة الاقتصاد إلى وضع المؤسسات أمام هجمات منافسيها، وإذا لم تكن هذه المؤسسات قوية فانه يتحتم عليها الاستجابة المستمرة لتغيرات المنافسة، بتطوير منتجاتها أو تحسين وظيفة الدعم، أو تقليص الأجل أو إعادة النظر في الأسعار. كما أن هذه التغيرات تتطلب سرعة في إدخالها، ورغم أنها ضعيفة العمق إلا أنها تتطلب مجهودات كبيرة لإنجازها، كتقليص فترات التسليم من 72 ساعة إلى 48 ساعة أو زيارة الزبائن كل شهر عوض كل شهرين، أو إطلاق منتج في ظرف أربع أشهر عوض ستة أشهر.

وتعد المؤسسات اليابانية الرائدة في استعمال هذا النوع من التغيير لتدعيم مركزها التنافسي، والذي يتميز بالسهولة في اتخاذ القرارات، لان نتائجه في حالة الفشل ليس لها تأثير كبير والتكلفة محدودة.

- التغييرات العميقة **les changements en profondeur** : تتميز بأهميتها وندرة حدوثها مقارنة بالأولى، لما تتطلبه من استثمارات مباشرة ( أدوات إنتاج جديدة، حيازة براءات اختراع...الخ)، وتحريك كبير لقوى حيوية في المؤسسة، وتتمحور التغييرات العميقة أساسا حول الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة. وتتميز بأنها في غالبيتها تشكل صدمة للعمال (الأجراء)، قد تكون صدمة إيجابية وقد تكون سلبية، فان كانت إيجابية فان نتائجها قد تتعدى التغير المطلوب فقط، وان كانت سلبية فان الفشل فيها يشكل ضررا حقيقيا للمؤسسة، ومقارنة بالتغيرات السطحية فان نتائج التغييرات العميقة تمثل عبئا، كما أنها أكثر طولاً.

فمجموعات كبرى مثل shneider وsiemens في السنوات الأخيرة أعادت تحديد هياكلها التنظيمية لتحسين فعاليتها، كما اضطرت IBM إلى تعديل إستراتيجيتها، لزيادة التنافس حول إنتاج أجهزة الإعلام الآلي، أما مجموعات مثل british airways و Usinor فقد عملت على تغيير ثقافتها لتحسين تنافسيتها.

## 2.2 حسب سرعة التغيير la rapidité du changement:

يتطلب التغيير الجيد أقصر زمن ممكن لسببين هما:

**السبب الأول:** يتطلب التغيير تعبئة موارد من المؤسسة، تأتي بها من نشاطات أخرى لا تتفق والهدف الذي وضعت من اجله، فهدف المسؤول التجاري بيع اكبر كمية ممكنة في أحسن الظروف، وبصفة مستمرة وليس المساهمة في وضع شكل جديد من العلاقة مع الزبائن. وما يمكن ملاحظته أن هذه النشاطات الجديدة التي لا تتعلق بالهدف الأولى، لها أهميتها في المؤسسة، وسينعكس التغيير الحاصل على أداء هذه النشاطات الأصلية في صورة : جودة اقل، زمن أطول وتكاليف اكبر، وهو ما يعني ضرورة تقليص زمن التغيير.

**السبب الثاني:** يتمثل في القدرة على إشراك أفراد في التغيير، وكلما كان التغيير طويلا، أدى إلى نقص الحافز لدى هؤلاء الأفراد.

لقد ازدادت أهمية السرعة في التغيير بزيادة الحساسية للسوق، ولم يعد كافيا أو هدفا أن يتم التغيير، ولكن الأهم من ذلك أن يتم التغيير بسرعة، للحفاظ أو لتطوير المركز التنافسي للمؤسسة، وتختلف درجة السرعة في التغيير من مؤسسة لأخرى، بل وفي نفس المؤسسة، إذ أن التغييرات تكون أكثر سرعة وأكثر عمقا وبأقل زمن ممكن، إذا تطلبت الظروف ووعي الرؤساء ذلك.

وقد شهدت سنوات الثمانينات حربا تجارية بين شركتي هوندا وYamaha، وقد قاومت هوندا هجمات ياماها التي أرادت الاستحواذ على سوق الدراجات النارية، وقامت هوندا بتوجيه قواها خلال أشهر إلى الدراجات النارية، في حين كان

نشاطها متناميا في قطاع السيارات، ونتيجة قدرتها على تغيير طرق البحث، وإنتاج أكثر من 100 نوع جديد خلال سنتين، أدى إلى تقليص طموحات ياماها ودعمت بالتالي هوندا مركزها التنافسي.

### 3.2 حسب نمط إدخال التغيير le mode d'imposition du changement :

إن الطريقة التي يتم بها التغيير قد تكون اتفافية، من خلال إقناع الآخرين ودعوتهم للانخراط في العملية، لزيادة حظوظ نجاح التغيير، وهو ما تتميز به المؤسسات التي تفضل عنصر التحفيز على السلطة الأمر، كما يمكن أن يكون إدخال التغيير إجباريا حسب سلطة الرئيس، وهذا نجده في المؤسسات التي تعتمد على الأمر في التسيير، وحتى في النوع الأول الذي يعتمد الحوار قد يكون إدخال التغيير إجباريا في بعض الحالات، عندما يكون الوضع مستعجلا ويتطلب رد فعل سريع، أو عندما يكون الرئيس جديدا ويريد القطيعة مع أساليب الماضي.

وهناك من يعطي أنواعا أخرى من التغيير حسب وجهات نظر أخرى وهي:<sup>10</sup>

- التغيير التلقائي: هو تغيير عشوائي، يعني الانحراف عن الماضي بصورة عفوية غير مخططة أو موجهة، مفتقرا إلى وجود أهداف محددة مسبقا مثل: فرض الدولة لقوانين جديدة ضرورية لعمل المنظمة.
- التغيير المخطط: وهو التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة، لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية.
- التغيير الإداري المخطط: ويتضمن إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل، أقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله.

أما د. أمين عبد العزيز حسن فإنه يضع أنواع التغيير في أربع جوانب رئيسية هي:<sup>11</sup>

- أ- التغيير في الإستراتيجية: ويتمحور هذا التغيير حول إستراتيجية استخدام الموارد في الأعمال الجديدة، أو جذب أسواق جديدة وغيرها، ويمر هذا النوع من التغيير بثلاث مراحل:
- الإحساس بالتغيير: لعدم صلاحية الإستراتيجية الحالية، وان النتائج المحصلة لم تعد تتلاءم مع البيئة ولا مع المستقبل؛
- وضع بدائل التغيير: تضع المنظمة التغيير الذي يتناسب والهدف، من تغيير ثقافي لقيادات الشركة، وتغيير يتعلق بالأفراد على أساس اختيار من يرتبطون بالشركة على المدى الطويل، وفق رؤية جديدة نحو المستقبل؛

- تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة: تثبيت جوانب القوة والسلوكيات الجديدة، وتدعيمها بأنظمة الرقابة المسندة في الاتجاه الصحيح.

ب- التغيير التكنولوجي: يتم إذا كان التغيير الاستراتيجي يشمل التغيير التكنولوجي، باعتبار المشاكل الحادثة ترجع إلى استخدام تكنولوجيا معينة، ويتضمن خطوط الإنتاج ونظم الكمبيوتر واستخدام الإنسان الآلي وغيره من التكنولوجيات.

ج- التغيير في البناء التنظيمي: يعتبر ضروريا نتيجة النمو والانتشار، ويحدث استجابة للتغيير في الإستراتيجية، أو العمليات أو النمط الإداري أو في فلسفة المنظمة.

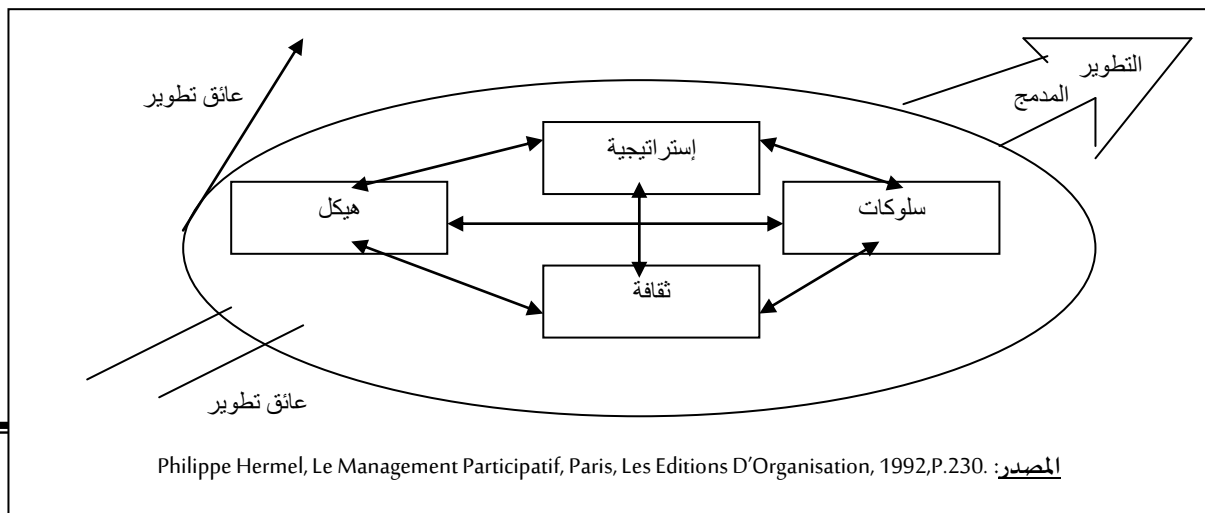
د- التغيير في الأفراد: يتضمن التغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وعادة ما يرافق التغييرات في المجالات السابقة، نظرا لما يترتب عنها من تغييرات سلبية لدى الأفراد، وهذا بإحداث برامج عالمية في الإدارة للمديرين، في التطوير التنظيمي والعملية الإدارية.

### 3 مفهوم إدارة التغيير:

لقد أصبحت قيادة التغيير اليوم بعدا لا مفر منه للأداء التسييري، لأنها مرتبطة بالتكيف مع التطورات التكنولوجية ومع المتطلبات الجديدة للزبائن ومع الأشكال الجديدة للمنافسة ومع الأشكال الجديدة للإنتاج،... كما أن عددا كبيرا من القرارات يتطلب إجراء تغييرات في حياة المؤسسة مثل تحديث الجهاز الإنتاجي، وضع وتشغيل أنظمة المعلومات، اكتساب كفاءات جديدة، تطوير ثقافة المؤسسة، الاندماج مع منافس، امتلاك مورد أو العكس،...<sup>12</sup>.

إن التسيير بالمشاركة LE MANAGEMENT PARTICIPATIF هو في حد ذاته موضوع وأداة تغيير، فهو يسمح في حالة اعتماده بإحداث دينامية بناء لتراكم عوامل نجاح التنظيم<sup>13</sup>، والشكل التالي يوضح لنا ذلك التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين الإستراتيجية والسلوكيات والهيكل والثقافة، وكلها لا تخرج من نطاق التغيير، وهذا على أمل إحداث تطوير داخلي وثيق وتحسين للأداء الفردي والجماعي:

### شكل رقم (01): دينامية التغيير المستمر ونسق التغيير المدمج

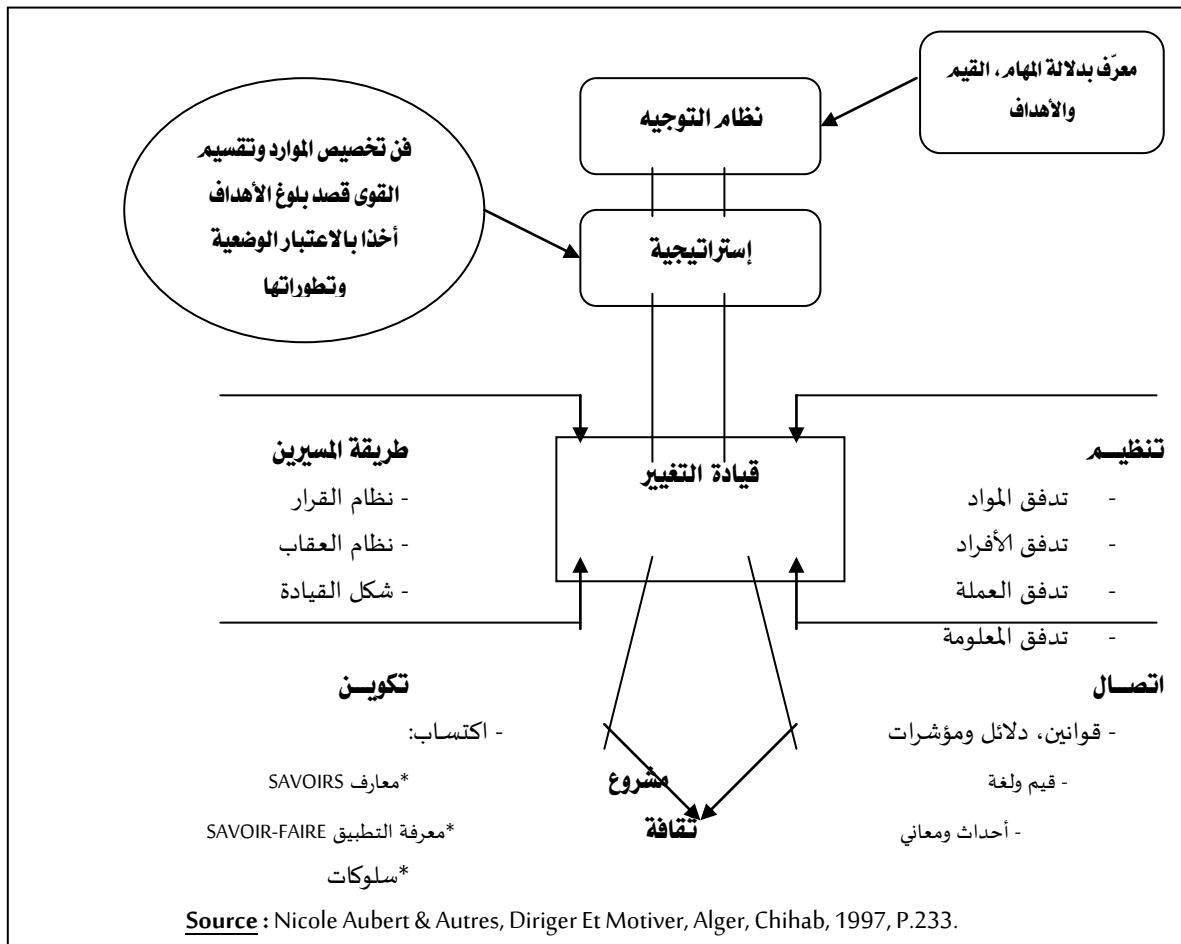




1.3 مفهوم إدارة التغيير<sup>14</sup>:

إن إدارة التغيير تختلف باختلاف درجة التغيير المطلوبة بالمنظمة، والتي تتفاوت من التغييرات البسيطة نسبياً على مجموعة عمل، إلى تحويل وتغيير ملامح المنظمة ككل. وعكس ما كانت عليه إدارة التغيير في تركيزها على تحديد أوجه المقاومة عند إحداث التغيير، وتقديم الحلول المناسبة للتغلب عليها، فإن إدارة التغيير المعاصرة تهتم بإعداد رؤية مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة في المستقبل، واكتساب التأييد والدعم السياسي لها، وإدارة عملية التحول تجاه هذا الوضع المرغوب تحقيقه في المستقبل. والشكل الموالي يوضح لنا ارتباط التوجيه، بما يعنيه من قيادة وتحفيز واتصال، والتخطيط والتنظيم ببعضها البعض من أجل قيادة التغيير، وهذا في إطار ثقافة ومشروع المؤسسة:

## شكل رقم (02) : شكل عام لقيادة التغيير



ان التغييرات مهما اختلفت درجتها، فان إدارتها بفعالية تستلزم مجموعة من الأنشطة الرئيسية لإدارة التغيير وهي:

### 1.1.3 التحفيز على التغيير:

ويتم من خلال تهيئة العاملين بالمنظمة، تقليلا لدرجة المقاومة لأي تغيير سيحدث، أي إيجاد البيئة المناسبة للتغيير، والتي تمكن من إشعار الأفراد والمنظمات بحاجتهم له، باعتبار انهم ابتداء لا يرغبون في التغيير، ويفضلون الأوضاع الراهنة عنه. إن العنصر الرئيسي في هذه المرحلة هو كيفية دفع العاملين للالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي، وهو ما يتطلب:

أولاً: خلق وإيجاد الاستعداد والرغبة في التغيير والذي يتحقق بـ:

- ✓ شعور المنظمات بوجود ضغوط دافعة للتغيير، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- ✓ تحديد الاختلافات بين الوضع الراهن والوضع المرغوب تحقيقه في المستقبل؛
- ✓ توضيح التوقعات الإيجابية بالنسبة للتغيير.

ثانياً: التغلب على مقاومة التغيير: تعتمد الأساليب المتعلقة بالتغلب على مقاومة التغيير ثلاث استراتيجيات:

- ✓ تشجيع الأفراد على التغيير، وتقديم الدعم المناسب لهم؛
- ✓ وسائل الاتصالات للتأكد من نتائج التغيير وتوفير المعلومات؛
- ✓ المشاركة والاندماج في عملية التغيير لأعضاء المنظمة.

### 2.1.3 إعداد رؤية مستقبلية:

تساعد الرؤية المستقبلية في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير، والتنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه، ويمكنها أن تخلق الالتزام من طرف العاملين في المنظمة بالتغيير. وتقع المسؤولية الكبرى في توضيح هذا العنصر على القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها، بتشجيعهم مشاركة العاملين دعماً لعملية تنفيذ التغيير واستغلال طاقتهم في إعداد هذه الرؤية التي تتطلب:

- ✓ تحديد الغرض الأساسي للمنظمة، سواء كان الهدف الاستراتيجي العام، أو السبب الأساسي لوجود المنظمة، كحصتها في الأسواق، منتجاتها وخدماتها، أساليب ونظم التكنولوجيا المستخدمة،... الخ؛
- ✓ النتائج المطلوب تحقيقها في المنظمة، من معايير أداء للجودة أو الرضا الوظيفي مستقبلاً؛
- ✓ ظروف العمل المطلوب تهيئتها في المنظمة، لتحقيق المخرجات المطلوبة، كتصميم الهياكل التنظيمية المرنة أو نظام الحوافز المرتبط بالأداء الفعلي.

## 3.1.3 زيادة الدعم السياسي:

باعتبار المنظمة مجموعات ائتلاف وتحالفات، بين العاملين ومجموعات العمل بالمنظمة، لتحقيق مصالحها الذاتية والانتماء والفاعلية للمنظمة، وإذا أحست هذه المجموعات بتهديدات لمصالحها، فإن التنازع الذي يحدث فيما بينها يولد خصومات سياسية، وتتم إدارة التغيير في هذه الحالة بأسلوب حديث يسمى أساليب ونظم الإدارة الديناميكية السياسية للتغيير التنظيمي من خلال:

- ✓ تقدير موارد وقوى ونفوذ الجهة المسؤولة عن التغيير، سواء كان مدير منظمة أو إدارة تغيير أو جهة أخرى؛
- ✓ تحديد المساهمين الأساسيين بالمنظمة من أفراد، مديري إدارات، اتحادات نقابية وغيرها من مجموعات العمل، التي ستتأثر من جراء التغيير، والعمل على اكتساب دعمهم؛
- ✓ التأثير على المساهمين الأساسيين بالمنظمة، لاكتساب دعمهم وتأييدهم للتغيير.

## 4.1.3 إدارة التحول:

تتضمن عملية التحول من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المستقبلي، وهي مرحلة انتقالية

تتطلب:

- ✓ تخطيط عملية التغيير من قبل الإدارة العليا، بتوضيح المهام وربطها بأهداف وأولويات التغيير؛
- ✓ تحديد الأفراد والمجموعات الواجبة المساهمة في عملية التغيير؛
- ✓ إعداد الهياكل التنظيمية الخاصة بإدارة التغيير، من خلال تحديد الأفراد أصحاب سلطة استخدام الموارد اللازمة لعملية التغيير، وكذا الذين يتوفرون على المهارات السياسية وعلاقات قوية مع العاملين، للتأثير فهم وتوجيه عملية التغيير.

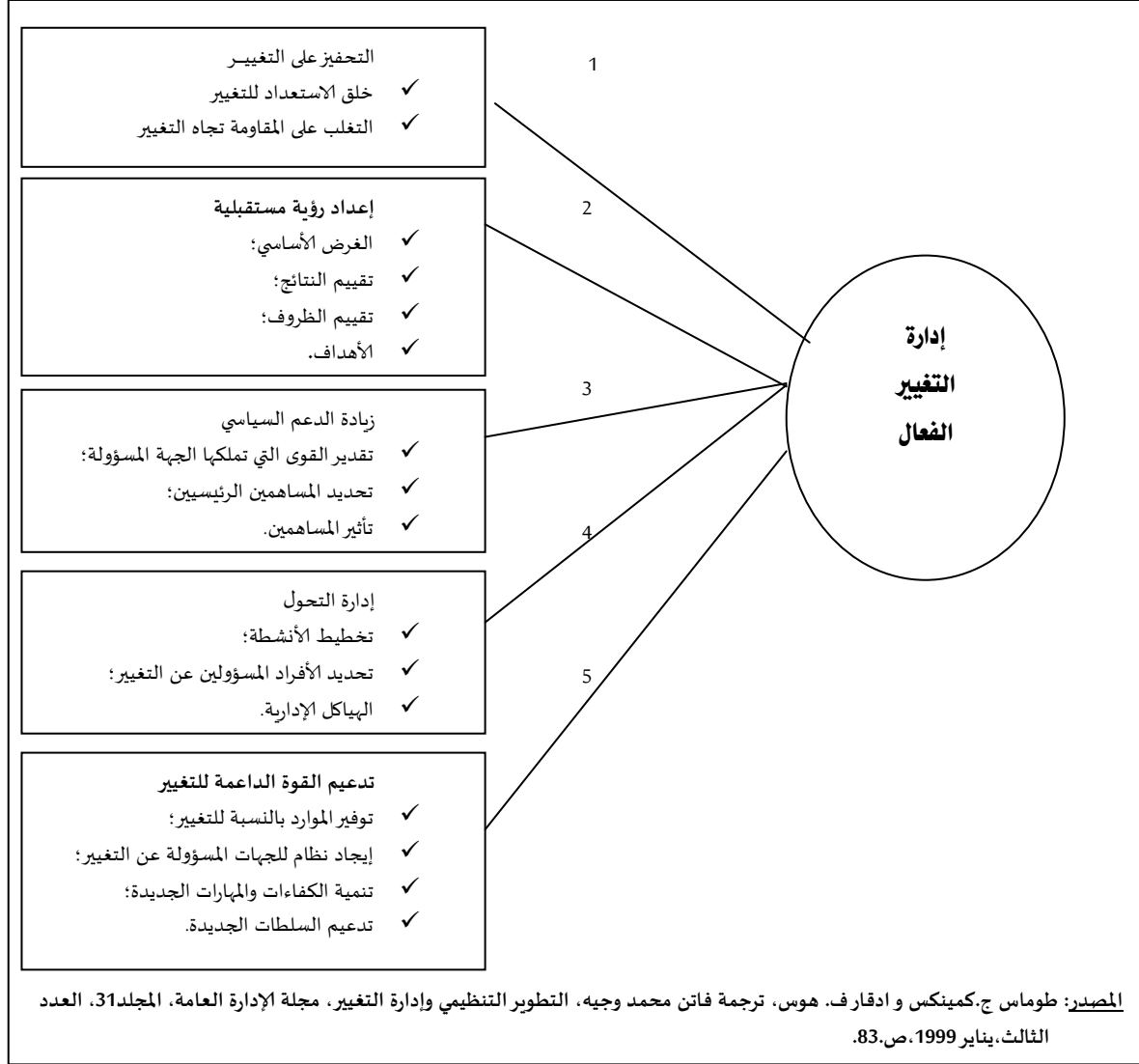
## 5.1.3 تدعيم القوى الداعمة لعملية التغيير:

تتم عملية التدعيم للقوى الداعمة للتغيير من خلال:

- ✓ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ عملية التغيير؛
- ✓ تصميم نظام مساندة ودعم للأجهزة المسؤولة عن التغيير، للتكيف مع المشاكل التي تطرأ أثناء عملية التغيير؛
- ✓ تنمية المهارات الفنية والاجتماعية اللازمة لتنفيذ عملية التغيير بنجاح؛
- ✓ دعم أنماط السلوك الجديدة المرغوب فيها لعملية التغيير، وربطها بنظام الحوافز وأساليب التقدير والتشجيع المعنوي.

وكخلاصة لما سبق ذكره يقدم لنا الشكل التالي نظرة حول مختلف الأنشطة الرئيسية التي تدور حولها إدارة التغيير:

### شكل رقم (03) : الأنشطة الرئيسية لإدارة التغيير



#### 4. مفهوم مقاومة التغيير في المؤسسة وأشكاله<sup>15</sup>:

##### 1.4 مفهوم مقاومة التغيير:

هناك عدة مفاهيم لمقاومة التغيير ونكتفي بثلاث منها:

المفهوم الأول: إن مقاومة التغيير سواء الإيجابية أو السلبية، تعني أن المنظمة تريد أن تخبر بمواردها الرئيسية، واتجاهاتها نحو التغيير، وأهمية قيمها وثقافتها، وطبيعة علاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.

المفهوم الثاني: تعني أن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة تكون ايجابية في اغلب الأحوال.

المفهوم الثالث: تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والمحافظة على الوضع القائم.

## 2.4 أشكال مقاومة التغيير<sup>16</sup>:

### 1.2.4 من حيث جماعية وفردية المقاومة:

- المقاومة الفردية: تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية، وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له، تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح؛

- المقاومة الجماعية: عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً، حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.

### 2.2.4 من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

### 3.2.4 من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير:

- المقاومة الإيجابية: تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة؛

- المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية، ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

## 5. أسباب مقاومة التغيير:

في إطار ممارسة التغيير ومحاولة الانتقال إلى أوضاع جديدة تنشأ في الغالب قوة معاكسة لقوة التغيير تشكل في الأخير ما اصطلح على تسميته "مقاومة التغيير". إن إدارة التغيير تتعقد وتصبح كلما كانت المقاومة شديدة وحقيقية ومتعددة الأشكال وتظهر في مختلف المستويات السلمية وفي مختلف الأجزاء أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالمقابل تنجح إدارة التغيير كلما تم ضبط والتحكم في الجهة أو الجهات المقاومة.

إن هناك أسبابا تؤدي إلى ظهور ردود أفعال قد تكون عنيفة في بعض الأحيان ورددود الأفعال هذه ما هي في الواقع إلا مقاومة لفعل التغيير، ومن هذه الأسباب ما هو شخصي ومنها ما هو متعلق بالمسؤولين ومنها ما هو متعلق بمشروع التغيير في حد ذاته، فالتغيير على حد قول الدكتور طارق السويدان " يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات"<sup>17</sup> ويمكننا أن نجمل أهم الأسباب في النقاط التالية:

### 1.5 التعود والعادات التنظيمية:

تتمثل العادات التنظيمية في الطرق التي تعود عليها الأفراد، لأداء الأعمال والنشاطات، ويتم اكتسابها بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد. والعادات التنظيمية التي يتمسك بها الأفراد، وعدم رغبتهم في تغييرها حتى وان كان التغيير إيجابيا، تنشئ جمودا ورتابة، يظهر تأثيرهما على أداء المنظمة، وقدرتها التنافسية والابتكارية.

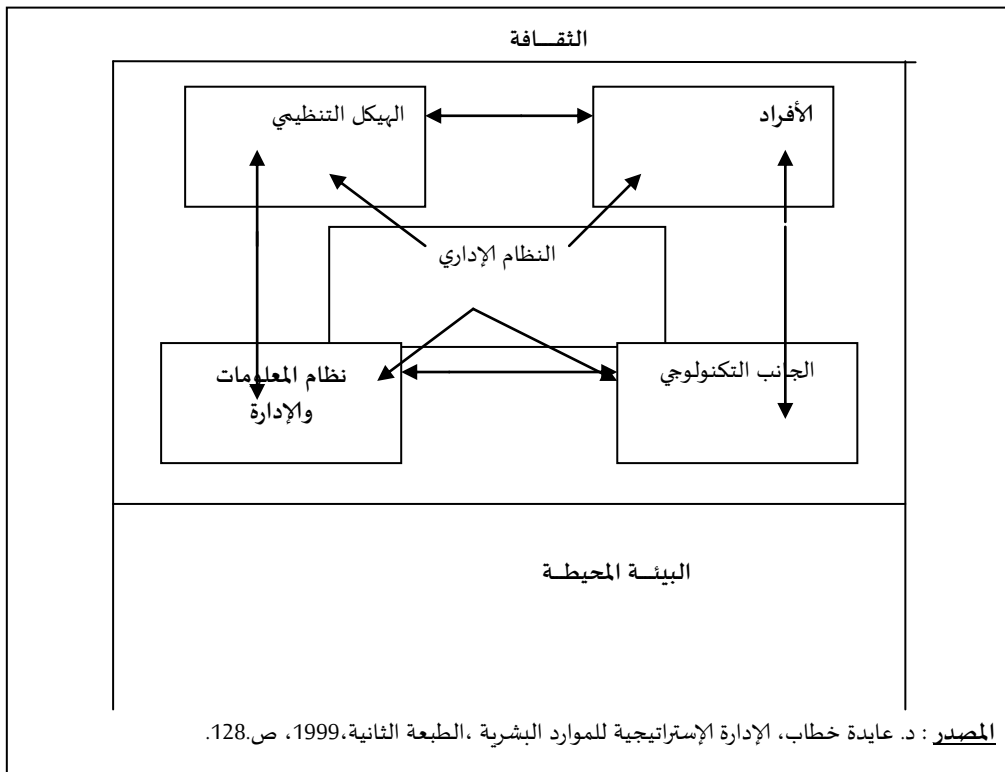
كما أن الجمود في العادات التنظيمية يظهر من خلال نمط القيادة الإدارية فيها، والذي يعرف بالنمط التحفظي أو البيروقراطي، المتميز بالحرص على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة، وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعي لإدخال تغييرات داخل المنظمة، إذ أن بعض الناس لا يرغبون في التغيير، نتيجة التعود على طرق عمل قديمة، مريحة وسهلة، وهم لا يرغبون كذلك في التغيير لتفادي المشاكل التي يجلبها معه<sup>18</sup>.

ولكن خلاف ذلك يظهر في بعض منظمات النمط التقدمي، المتميز بالفعالية في الاتصالات الداخلية والخارجية، والرغبة في إحداث التغيير والتطور، ومن ثم تحقيق تميز المنظمة في أداؤها<sup>19</sup>، ويذكر كل من زولتمان ودنكن أن الموظفين يقاومون التغيير إذا تسبب في أي تهديد للسلطات، أو النفوذ الذي يتمتعون به، ففي دراسة لهما وجدا أن من يقاوم التغيير هم أصحاب النفوذ في المنظمة، خصوصا إذا أحسوا بان التغيير سيقصص من نفوذهم<sup>20</sup>.

## 2.5 إهمال النظام الاجتماعي:

إن النظام الاجتماعي يتكون من مجموعة أجزاء، تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، وأي تغيير في جزء منها يؤثر في الآخر، وتشمل هذه الأجزاء: الأفراد، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والرقابة، النظام الإداري والتكنولوجيا<sup>21</sup> كما يظهره الشكل اللاحق. فإدخال تقنية الكمبيوتر وأنظمة المعلومات مثلا، قد يحدث انقلابا في موازين القوى داخل المنظمة، فيصبح من لا يملك القوة يملكها، ومن يملكها يفقدها، وهو ما يدفع الأخير بمقاومة أي نوع من التغيير المقلص لنفوذه<sup>22</sup>.

## شكل رقم (05): مكونات النظام الاجتماعي بالمنظمة



كما أن التغيير من التنظيم على أساس الوظائف، إلى التنظيم الشبكي أو المصفوفي، يترتب عليه سلسلة من التغييرات، تشمل التفاعل بين الأفراد، تخصيص الواجبات، تدفق المعلومات والتنظيم، ويحدث نفس الشيء إذا حدث التغيير التكنولوجي، الذي يؤثر على الواجبات والأنشطة التي يؤديها الأفراد، ودوافعهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، والتفاعل فيما بينهم. وهو ما يؤكد أن إدخال التغيير دون مراعاة التأثير في الجوانب الأخرى، قد يؤدي إلى مقاومته وإعاقة تنفيذه<sup>23</sup>.

## 3.5 الاتجاهات الفكرية والمعرفية :

تتمثل الاتجاهات في مجموعة الآراء الموجودة في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به من عمل، زملاء ومجتمع، ومدى تأثيرها السلبي والإيجابي أو الحيادي على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء. وتتكون الاتجاهات من:<sup>24</sup>

- الأفكار: تعبر عن إدراك الفرد لعمليات التغيير، ومنطقه وأهميته؛
- المشاعر: تتكون من العواطف والأحاسيس والانفعالات التي توجد لدى الفرد؛
- الميل للسلوك: يسبق التصرف الذي يسلكه الفرد، ويمثل الموقف الذهني الذي يوجه السلوك إلى وجهة معينة.

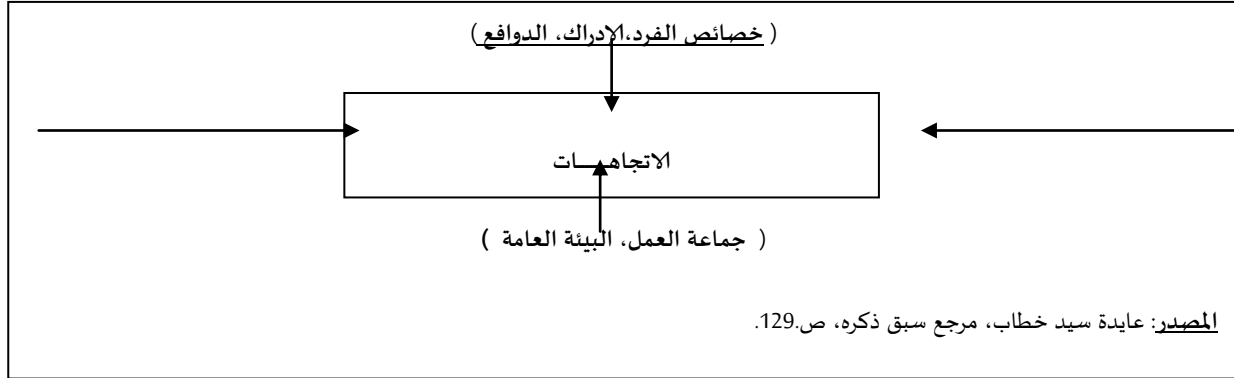
ويؤكد كل من زولتمان ودنكن أن عدم إحساس الموظفين بالحاجة للتغيير، وعدم استعدادهم لذلك، وإحساسهم بعدم قدرة المنظمة على إحداث التغيير، تجعلهم يقفون بالمرصاد لكل الجهود المبذولة لتحقيق التغيير. كما أن كوترو سكلسنقر يقول: إن العاملين يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بان قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بان ما كانوا يقومون به خاطئاً وغير صحيح، وحفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه<sup>25</sup>. وتتأثر اتجاهات الفرد عند إدخال التغيير بـ<sup>26</sup>:

- إدراك الفرد للموقف ؛
- دوافع الفرد وحاجاته؛
- خصائص الفرد وتجاربه وتاريخه السابق؛
- محيط العمل الاجتماعي من حيث تأثير جماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية في قبول الفرد أو مقاومته للتغيير.

والشكل الموالي يوضح لنا كيف تتحدد الاتجاهات بناء على الفرد من خلال الإدراك والدافع والخصائص وعلى ما تحدثه الجماعة الداخلية والبيئة الخارجية وبناء أيضاً على التفاعل بين التغيير والاستجابة:



## شكل رقم (06) : العوامل المؤثرة على الاتجاهات



## 4.5 فقدان الثقة في القائمين على التغيير:

تزداد المقاومة عندما لا يثق الأفراد الموجودون بالمؤسسة في قدرات القائمين بالتغيير، ومنه ستكون الاستجابة ضعيفة أو منعدمة، كما أن الوقت المبدول للتغيير في هذه الحالة سيكون بمثابة تكلفة لا طائل منها تتحملها المؤسسة، وهو ما يعني فقدان الثقة في الإدارة، خاصة في حالة التغيير المعقد، الذي يتطلب مقدرة قيادية<sup>27</sup>، فالقادة يجب أن يكونوا ملهمين ومرنين، قادرين على الهام الآخرين لخلق وإدارة التغيير.

## 5.5 مركز الفرد ومكانته:

يؤدي التغيير إلى إعادة توزيع السلطات بين الأفراد، وهو ما يشكل تهديدا لعلاقات القوة داخل التنظيم، وهذا ما يعني إيجاد سلوك مقاوم للتغيير من الأفراد لحماية أنفسهم، إذا كان لديهم إحساس بفقد المراكز الوظيفية ووظائفهم<sup>28</sup>.

## 6.5 الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي والمفاجأة:

إن إدخال التغيير قد ينتج عنه خوف من المجهول، وشعور بعدم الأمان الوظيفي، سواء المادي أو النفسي، وهو ما ينتج عنه مقاومة للتغيير، وتتجسد مظاهر الخوف في:

- الاستغناء على نسبة من العاملين؛
- نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى؛
- شعور الفرد بعدم أهمية وظيفته بعد إدخال التغيير.

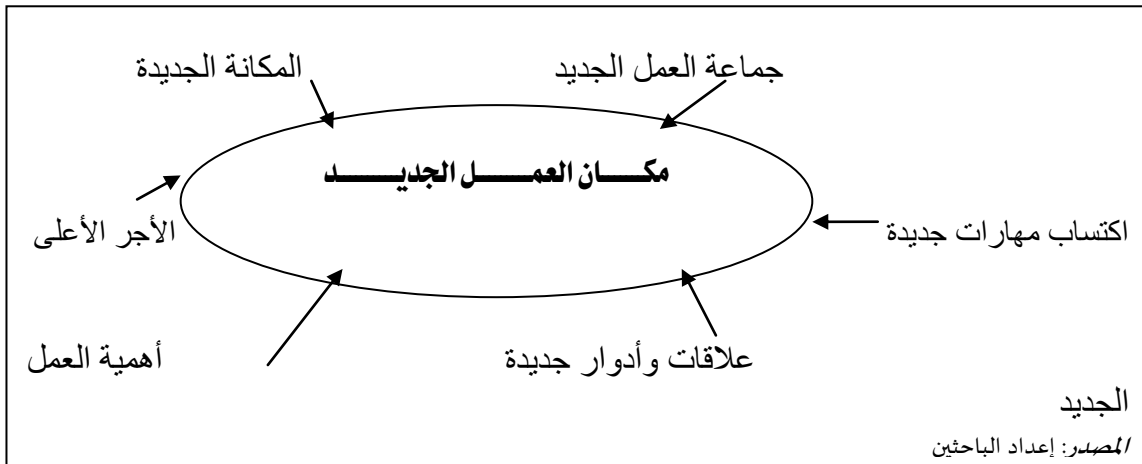
وأكدت الدراسات مدى تأثير هذا السبب على الصحة النفسية والجسمية للعامل، ومنه التأثير على ربحية المنظمة.<sup>29</sup> كما أن خوف الموظفين من المجهول، وارتباطهم بالمألوف، يجعلهم يرفضون التغيير، أو يتحفظون عليه، وان درجة الرضا تظهر عندما تكون الأمور معروفة، لأنه وضع يعطي للفرد قدرة على التنبؤ بتصرفات وتوقعات وردود فعل الآخرين من حوله، وتكون النتائج بالنسبة له معروفة<sup>30</sup>. كما أن حدوث التغيير بصفة مفاجئة أو غير متوقعة، تنتج عنه مقاومة شديدة من جانب الأفراد والمنفذين للقرار<sup>31</sup>.

إن أول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، يحولونه إلى شيء شخصي، فيقولون: كيف سيؤثر هذا التغيير علي؟ لهذا فنحن نحتاج إلى إزالة هذا الخوف غير الحقيقي من التغيير في أذهان الأفراد<sup>32</sup>. ومثل ذلك فإن التغيير المفاجئ الذي يتعرض له الأفراد، ينظر له على أنه سلبي، ويولد لديهم شعورا بالصدمة والمقاومة<sup>33</sup>.

### 7.5 التكلفة والعائد:

تتعلق مقاومة التغيير بعامل التكلفة التي يتحملها الأفراد، أو المنافع التي يحصلون عليها، والمقصود بالتكلفة والعائد، الجوانب الاقتصادية والنفسية، ممثلة في الضغوط التي تقع على الأفراد في محاولتهم التكيف مع التغيير، فانتقال فرد إلى وظيفة أخرى يتطلب مهارات، وعلاقات، وأدوار، وجماعات جديدة، وهو ما يعني ضغوط جديدة عليه<sup>34</sup>.

### شكل رقم (07): الضغوطات التي يتعرض لها العامل



### 8.5 ضعف التنسيق ونظام المعلومات والاتصالات:

يرجع الكثير إلى أن عدم إدراك أهمية التغيير تعود في جانب كبير إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق ونظام المعلومات، بين القائمين على التغيير والمنفذين.

ويقول كوتر وسلكسنقر: إن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة، منها سوء فهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يطور مقاومة للتغيير المقترح، كما أن ضعف نظام الاتصال والتنسيق بين المديرين القائمين على التغيير وبين الموظفين، يؤدي إلى تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقونها، وهو ما ينتج عنه اختلاف بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه. أما زلوتمان ودونكان فيؤكدان على أن ضعف أو غياب نظام اتصالات فعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث التغيير<sup>35</sup>.

وضعف هذه العوامل سينعكس على معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه وآثاره ونتائجه في شكل مقاومة للتغيير<sup>36</sup>.

## 6. مؤشرات مقاومة التغيير:

إن إصدار حكم بوجود أو غياب أي وضعية أو ظاهرة يتم في الغالب من خلال جملة من المؤشرات، ولمعرفة وجود ظاهرة مقاومة التغيير من عدمها يمكن الاستعانة بمؤشرات كمية ونوعية مصاحبة لمقومة التغيير تسمح لنا بالتنبؤ بالمقاومة قبل حدوثها أو تحديد مكان ومواقع وجهات المقاومة داخل المؤسسة، ومن ثمة يسهل علينا معالجة هذه الظاهرة واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية حتى تتم عملية التغيير وتحقق أهدافها، ومن بين هذه المؤشرات يمكن ذكر ما يلي<sup>37</sup>:

- كثرة الأخطاء؛ - البطء الملاحظ في تنفيذ إجراءات التغيير؛ - كثرة الغياب والعطل؛ - كثرة التجمعات والكلام على التغيير؛ - كثرة الاستقالات؛ - كثرة الشكاوى؛ - تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم؛ - انخفاض روح المبادرة؛ - رفض التغيير والعناد بدون مبررات؛ - تخريب بعض أدوات التغيير؛ - الحراك المهني، الداخلي والخارجي؛ - كثرة الفضلات والمهمات؛ - كثرة العيوب في المنتج النهائي؛ - كثرة التعطلات والتوقفات؛ - الإضرابات والاحتجاجات؛ - ظهور النزاعات العمالية؛ - المشاجرات؛ - تدني الإنتاج والإنتاجية.

كما أن شيوع قيم مثل السلبية، الإتكالية، اللامبالاة، الاستهزاء، الاستخفاف، عدم احترام التعليمات والأوامر والقوانين الجاري العمل بها، وغيرها من شأنها أن تدل أو تنبئ بوجود مقاومة.

فكل شيء معني في المؤسسة: الأنظمة والأعمال، العنصر البشري، الموارد، السياسات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي<sup>38</sup>.

## 7. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

إن تحديد مستوى وشكل ومحتوى وقوة المقاومة يتم من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها، وهذا ما يسهل لنا إدارة مقاومة التغيير واتخاذ ما هو مناسب من ناحية الأدوات والأوقات لحمل الجهات المقاومة على مراجعة أفعالها وجعلها تصب في تيار التغيير وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المقررة من عملية التغيير.

في الواقع ليس هناك من أسلوب أو طريقة نمطية محددة بذاتها لمواجهة المقاومة، وإنما الأمر يتطلب في اعتقادنا تفعيل لدور الجهاز المسير والكفاءات البشرية في إبداء مرونة وحكمة وإبداع في إطار التعاطي مع هذه الظاهرة لاحتوائها والتقليل من أثارها وقبل ذلك محاولة تلافيا أو درئها حتى نضمن نسبة نجاح عالية لمشروع ولخطة التغيير.

إن إدارة المقاومة تتم عبر مراحل وبتخاذ إجراءات مناسبة لكل منها، سواء تعلق بمرحلة الإعداد أو التغيير<sup>39</sup>:

### 1.7 التعامل أثناء مرحلة الإعداد للتغيير:

- إشراك أكبر قدر من أفراد بيئة التغيير؛
- الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات بيئة التغيير؛
- توقع المقاومة.

### 2.7 التعامل أثناء مرحلة التغيير:

- رصد وتسجيل مؤشرات المقاومة (ممن وكيف؟)؛
- إزالة الغموض؛
- إيجاد جهات لتلقي وحل المشاكل؛
- مفاوضة ومحاولة إقناع الجهات المقاومة.

في هذا الإطار يمكن الاستعانة أيضا بما يسمى جداول القيادة TABLEAUX DE BORD تدرج في مضمونها مؤشرات كمية ونوعية تنبئ بالمقاومة بشكل منظم يسمح باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

إن التعامل مع هذه الظاهرة يقودنا إلى التأكد من أن كل قيد أو عائق ملاحظ يمثل فعلا مقاومة ناتجة ومقرونة مباشرة بمشروع وخطة التغيير وعليه على المسؤولين<sup>40</sup>:

- القيام بتحليل العوائق التي تنجم عن التغيير (تقنية، اجتماعية، اقتصادية) بموضوعية؛
  - التحقق من كل ادعاء أو زعم قبل القيام بشكوى أو تظلم ضد طرف أو أطراف؛
  - استكشاف كل مسالك الانخراط المساهمة بشكل كبير في إعادة التنظيم بطريقة بناءة وهذا قصد السماح للفرد بان يعيش التغيير؛
  - تحديد الفاعلين الأساسيين الذين بإمكانهم إحداث اثر إيجابي على المترددين والمحافظين؛
  - تأمين متابعة الأقل فاعلية الذين لا يرون استفادة من المشروع للتمكن من تحويلهم إلى أدوات مساعدة في المسار الجديد للتغيير.
- إن موضوع التغيير والمقاومة يعد من قبيل المواضيع التي لم تستنفذ والتي تستلهم التفكير ولا تزال.<sup>41</sup> وهذا ما يقودنا إلى القول بأهمية اليقظة بمختلف مجالاتها:<sup>42</sup>
- اليقظة التكنولوجية v. Technologique: هل يمكن القيام بنفس الشيء بطريقة أخرى؟
  - اليقظة التنافسية v. Concurrentielle: كيف يعمل الآخرون؟
  - يقظة السوق v. De marché: كيف يتطور المستهلك؟
  - اليقظة المالية v. Financière: هل تم التأكد من افتراضاتنا فيما يخص معدل الفائدة؟
  - اليقظة التنظيمية v. Organisationnelle: ما هو اثر الشبكة الداخلية؟
  - اليقظة الإدارية v. Administrative: هل نعلن عن إعانات؟
  - اليقظة التجارية v. Commerciale: ما هو نوع المشروع المطروح للخارج؟
  - اليقظة الخارجية v. Externe: ما هي الأخطار التي تهددنا؟
- إضافة لما سبق يمكن الحديث أيضا عن يقظة داخلية VEILLE INTERNE توكل لها مهمة الإجابة على الأسئلة المرتبطة بمقاومة التغيير من خلال المؤشرات التي يمكن ملاحظتها أو التنبؤ بها، كما أن تقييم عملية إدارة مقاومة التغيير تبدو أكثر من ضرورة، وهذا قصد ممارسة أفضل وتحسين مستمر للأداء التسييري اتجاه المقاومة في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس يمكن توظيف الملاحظة والاستعانة بطريقة الاستبيانات ولما لا إجراء مقابلات شخصية.

ولا ينبغي كمكلفين بإدارة المقاومة أن نغفل على حقيقة مفادها أنه وفي كل يوم يتلقى الفرد كما هائلا من المعلومات، ومع مرور الوقت يتشكل لديه اتجاه يمكنه من اختيار تلك المعلومات التي لها درجة من

الانسجام مع شخصه فقط، وكلما مست هذه المعلومات اتجاهاته المعنوية وآرائه الشخصية كلما أبدى دفاعاً ورفضاً لأي تغيير، وهذا بدوره يقودنا إلى القول بضرورة وجود<sup>43</sup>:

- نظام مهيكّل للآراء والاتجاهات يمثل مرجعاً للتفكير؛
- اعتبار لأهمية المقاومات MISE EN JEU DE RESISTANCES؛
- حالة من وعي وتحسيس قبل أي تغيير؛
- إعادة تشكيل لنظام جديد للمعلومات المكتسبة.

### 8- عوامل نجاح إدارة مقاومة التغيير:

من خلال ما سبق وعلى ضوء الأسباب الداعية إلى مقاومة التغيير، يمكننا أن نحدد أهم العوامل التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة من أجل إنجاح إدارة مقاومة التغيير ونجملها في:

#### 1.8 الالتزام:

يعتبر عنصراً رئيسياً في تجنب مقاومة التغيير، وإقناع من يلجأ إلى ذلك واستماتته، وجعله من القوى المساندة للتغيير، إذ يجب تعميم الالتزام على كل المستويات التنظيمية، العليا والدنيا والعاملين، وهو التزام نحو الخطط والمباني والإجراءات، ويتجسد في التصرفات والأفعال ومطابقتها للأقوال، وصولاً إلى نموذج القيادة بإعطاء المثل.

#### 2.8 التغيير السلوكي:

إن نجاح التغيير وإدارة المقاومة واستماتتها، يحتاج إلى الشعور بأهمية أنفسنا، بإعطاء الاهتمام للتمعن في الأخطاء وفي الأسباب الداعية للتغيير. فمثلاً المؤسسات اليابانية تركز هذا المفهوم، حتى تعطي انطباعاً لدى أفرادها يتسم بالروح المعنوية العالية، التي تنعكس على ثقتهم في أي تغيير.

#### 3.8 الثقافة التنظيمية:

العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة، تقدر الجودة وأساليب التطوير المستمر، من شأنه إنجاح عملية التغيير، فالتغيير الثقافي يساعد الأفراد على الأذهار ويريغهم في الاستمرار في المنظمة، وهذا بإشعارهم من يقاوم التغيير، من عاملين ومديرين في المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا، بعملية التطوير والتغيير، عن طريق إشعارهم بأنهم هم أصحاب التطوير<sup>44</sup>.

## 4.8 التدريب:

يعتبر العاملون أهم مورد في المنظمة، وفي كثير من الأحيان لا يعاملون بالدرجة التي تسمح بالتزامهم تجاه التغيير بنسبة 100%، وهو ما ينبغي أن يستدعي إعطائهم فرص تحسين لمهاراتهم، والقيام بتدريبهم على استخدام طاقاتهم، وإذا ما تم ذلك فستكون نتيجة أداؤهم مدهشة<sup>45</sup>.

## 5.8 الاتصال:

له أهميته في توضيح وإيصال مفهوم الإدارة لأهداف وقواعد التغييرات قبل حدوثها، عن طريق الاتصالات المكثفة، وهذا لا يخص طبيعة التغيير فقط، ولكن أهميته ومنطقه وفوائده في المستقبل كذلك، بوسائل متعددة كالمناقشات، والعروض، والمجموعات، والتقارير، والمذكرات، والمؤتمرات والتدريب<sup>46</sup>.

## 6.8 المشاركة:

إن لعملية الاستماع أهميتها في إنجاح إدارة مقاومة التغيير، فالمشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الدنيا والعليا وتحديد الأهداف، والتعرف على تصورات واقتراحات الأفراد، يضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومته التغيير. ويمكن أن يكون ما تتصف به عملية اتخاذ القرارات في اليابان خير مثال على ذلك، باعتبارها نظاما دقيقا ممتدا من الاستشارات، يسبق اتخاذ القرارات من خلال إجماع عام، فالقرارات هنا لا يتم اتخاذها من أعلى المستويات، بل من خلال مناقشات غير رسمية، يشترك فيها المرؤوسون ويحدث حولها الإجماع من خلال ما يعرف بـ "نظام الرنجي". RINGI SYSTEM وقد يتم اتخاذ القرار النهائي بواسطة مجموعة صغيرة تتكون من أعلى المستويات في المنظمة، بالتشاور المسبق مع الموظفين، وتكون المسؤولية تضامنية بين أعضاء الجماعة، وهو ما يعطي الطبيعة التضامنية في اتخاذ القرارات، ويعكس مبدأ معادلة السلطة للمسؤولية<sup>47</sup>.

7.8 تقاسم المنافع والشعور بالأمان<sup>48</sup>:

إن اقتسام المنافع الناتجة عن التغيير، والشعور بالأمان الوظيفي، يدعم التغيير ويقلل من مقاومته، فالتغييرات التي يترتب عليها تخفيض القوى العاملة مثلا تتطلب من الإدارة وضع أنظمة وبرامج خدمات واستشارات، تساعد على تقليل مشاعر الخوف وعدم التأكد، ومساعدة الأفراد خلال هذه الفترة.

## 8.8 التأكيد على قيمة العمل الجماعي<sup>50</sup>؛

لا يمكن لأحد أن ينكر أهمية الروح المعنوية التي تربط أعضاء المؤسسة، سواء كانوا في الإدارة العليا أو الدنيا أو العاملين. بل إن العمل وفق ذلك سيصبح نوعاً من الاستمتاع، ويؤدي إلى الالتفاف حول قرارات التغيير التي تدخلها المؤسسة، وتنمي عنصر الثقة بين أفرادها، فـشركة تويوتا للسيارات تقوم بتحديد حصة معينة من الإنتاج كهدف، يجب تحقيقه خلال فترة زمنية متفق عليها في خطة الشركة، وعليها تحقيق هذا الهدف حتى ولو تطلب الأمر إشراك الرؤساء في تجميع المنتجات، وقد يضطر الأفراد إلى حمل الأوراق معهم وإنهاء العمل في منازلهم.

## 9.8 التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية؛

إن النظر إلى الأفراد كأدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي، وسيادة العمل الميكانيكي، يولد تردباً في العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، ويولد رفضاً ومقاومة لأي عملية تغيير، ولن تنجح المؤسسة في أي إدارة لمقاومة التغيير إلا إذا اهتمت بالأفراد كمجموعة تربطها علاقات إنسانية، بدلاً من كونها مجموعة من المباني والخرائط التنظيمية، وفي هذا يؤكد دليل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين على أن الشركات التي لا تعطي الاعتبار الصحيح للجانب الإنساني ستفقد أفضل العناصر من العاملين فيها<sup>50</sup>.

## 10.8 إنشاء مديرية للتغيير؛

حتى ننجح في إدارة مقاومة التغيير، يتوجب على المؤسسة أن تعتمد طرقاً علمية في إدخال التغيير، وتحديد الإستراتيجية والآليات التي تحقق هذا الهدف. ومثلما أدى تطور المؤسسات إلى إنشاء مديريات لم تكن موجودة في بدايات التنظيم، كمديرية الاتصال، ومديرية الجودة، وغيرها، نتيجة التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة، فإنه أصبح من الضروري إنشاء مديرية للتغيير استجابة للمتطلبات البيئية.

## 11.8 عوامل أخرى؛

إضافة إلى ما سبق، هناك عدة عوامل أخرى إذا أخذتها المؤسسات بعين الاعتبار فإنها ستتمكن بنسبة كبيرة من تحقيق النجاح في إدارة مقاومة التغيير، بشكل يحقق لها التغيير المنشود ومنها:

- التدرج في تطبيق التغيير وإدخاله على مراحل؛
- اختيار الوقت المناسب للتغيير؛
- توافر الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير.



## الخاتمة:

إن المتأمل في الحياة يدرك بدون مجهود وبيسر أن كل شيء يتغير وباستمرار وأحيانا بشدة وعنفة، ولم يعد التغيير يقتصر على مجال دون آخر، فهو يخص التكنولوجيا كما يخص السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة والقوانين والتشريعات، كما لا يقتصر على الفرد دون المؤسسات والدول، ولا على القطاع الخاص دون القطاع العام، ولا على القطاع الاقتصادي دون الوظيفة العمومي، بل يتعداه أيضا إلى مختلف هيئات المجتمع المدني.

وإضافة لما سبق زادت تأثيرات العولمة وتم تدويل الأنشطة وأنظمة الإنتاج وتزايدت تدفقات الأموال والعمالة والسلع والخدمات، وتبعاً لهذا أصبحت المؤسسة تعيش في محيط يتسم بشدة المنافسة وبالتقلب والمفاجآت يعرض أحيانا فرصا ويعرض أحيانا أخرى أخطارا وتهديدات، والمؤسسة مطالبة اليوم وفي كل حين باقتناص الفرص ودرء الأخطار، وهذا ما يحتم عليها تنمية مهارات جديدة والاعتماد على الكفاءات لضمان التكيف الدائم مع تيار التغييرات التي لا تهدأ.

يمكن في الأخير أن نقدم بعض الملاحظات والتوصيات على شكل نقاط، ومن هذه الملاحظات يمكن

ذكر:

- يجب أن نضع في أذهاننا، ومنذ البداية، أن المؤسسة كالكائن الحي تنمو بالغذاء والغذاء يأتي من الحركة والحركة تكون بالتغيير؛
- كل فرد في أي منظمة مهما كانت هو طرف معني مبدئياً بالتغيير بالضرورة، ولا يوجد أي أحد بمعزل عن هذه العملية، فالفرد إذا هو موضوع وأداة التغيير في ذات الوقت، والتغيير لن يكون في الأخير إلا منه واليه؛
- حتى ينجح التغيير يجب أن تتحمل الجهة القائمة بالتغيير مسؤولياتها كاملة وبشكل علني ومسبق في حماية كل طرف أو أطراف نتيجة حدوث آثار سلبية جراء التغيير المزعم القيام به، وهذا لطمأنة النفوس وتهدئة الأوضاع وتحقيق الاستقرار وتمهيد الطريق نحو إحداث التغيير في الواقع بدون عوائق أو مشاكل؛
- إن عملية التغيير ليست عملية بدرجة عالية من الدقة بالضرورة، ولا تخضع لحسابات مادية دائمة ومن المعقول أن يكون هناك اختلافاً بين ما هو مقرر ومنشود في خطة ومشروع التغيير وبين عملية التنفيذ أو ما تم إنجازه فعلاً؛
- إن عملية التغيير هي عملية حيوية ومستمرة ومن الممكن جداً أن يخضع مشروع التغيير للتغيير طلباً للتطوير وتحسين الأداء؛

- قد تكون مقاومة التغيير ظاهرة صحية إذا كانت واعية، لأنه من شأنها المساعدة في الكشف عن الأخطاء وتوجيه أفعال التغيير مستقبلاً وتوضيح أوجه الغموض وإتمام القصور والنقص في خطة ومشروع التغيير الذي تتبناه المؤسسة؛
- الهمة العالية والشخصية الرصينة وقوة التحمل وقدرة التفاوض وتقبل الرأي الآخر هي صفات يجب أن تتوفر فيمن يتولى قيادة الأفعال الموجهة نحو مقاومة التغيير؛
- لا ينبغي النظر إلى المقاومة على أنها فشل لخطة التغيير وإنما يجب أن نتوقع ونستعد للمقاومة باعتبارها أمراً طبيعياً مرافقاً للتغيير؛
- إن مجرد شعور الفرد بسوء وضعيته مقارنة بما سبق سيجعل هذا من مقاومة التغيير أمراً حتمياً الظهور؛ سواء كان ذلك بشكل ضمني أو صريح.

أما عن التوصيات فإننا نوردتها في العناصر التالية:

- العمل على نشر ثقافة التغيير في إطار الثقافة الإدارية داخل المؤسسة؛
- توضيح القيمة المضافة التي سيأتي بها التغيير للمؤسسة والعاملين، بإتباع التكوين والارتباط في تحقيق الأهداف من التغيير؛
- العمل على تبيد مخاوف العاملين من فقد مناصبهم أو مكانتهم أو سلطتهم جراء التغيير؛
- توكيل عملية التغيير لكفاءات بشرية بوسعها إدارة التغيير نحو ترقية أداء المؤسسة والعاملين؛
- إنشاء مديرية للتغيير مهمتها إدارة عملية التغيير في المؤسسة؛
- ضرورة الاستفادة من تجارب مؤسسات ناجحة مع الأخذ بالاعتبار خصوصيات الفرد والمؤسسة محل التغيير والواقع الاجتماعي والموروث الحضاري.

## الهوامش:

<sup>1</sup> Jacques Barreaux, l'entreprise et performance globale, Paris, Economica, 1997, P.07.

<sup>2</sup> Daniel Loubet, Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions D'Organisation, 1992.P.61.

<sup>3</sup> Ibid, P.61-62.

<sup>4</sup> هذه الرؤية مأخوذة باختصار وتصرف ولمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا، 2002.

- <http://www.albayan.co.ae/albayan/book/2003/issue248/arabiclib/2.htm>

- <sup>5</sup> - فريد علي محمد شوشة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص.297.
- <sup>6</sup> - Benoit Grouard Et Francis Meston, l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, édition dunod, 3eme édition, 2000, p.01.
- <sup>7</sup> - ظاهر محمد كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران، عمان، 1997، ص.283.
- <sup>8</sup> - أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص. 14.
- <sup>9</sup> - Benoit Grouard Et Francis Meston, Op.cit, p.18-25.
- <sup>10</sup> - احمد سالم العامري ود.ناصر محمد الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 03، نوفمبر 1997، ص.356.
- <sup>11</sup> - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص.219-220.
- <sup>12</sup> Thierry chavel, la conduite humaine du changement, d'yy 1jyyu chnos, France, 2000, P.11.
- <sup>13</sup> Philippe Hermel, Le Management Participatif, Paris, Les Editions D'Organisation, 1992, P.240.
- <sup>14</sup> - طوماس ج.كمينكس و ادقار ف. هوس، ترجمة فاتن محمد وجيه، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، مجلة الإدارة العامة، المجلد 31، العدد الثالث، يناير 1999، ص.82.
- <sup>15</sup> - احمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره ، ص.357.
- <sup>16</sup> - المرجع السابق، ص.356-357.
- <sup>17</sup> - د. ثروت مشهور استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة ، عمان، الأردن، 2010، ص. 81.
- <sup>18</sup> - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص.222.
- <sup>19</sup> - عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل-إعادة الهيكلة، الاندماج،-مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، 1999، ص.186-187.
- <sup>20</sup> - أحمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص.358.
- <sup>21</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص. 127.
- <sup>22</sup> - احمد سالم العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص.361.
- <sup>23</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص.128.
- <sup>24</sup> - المرجع السابق، ص.129.
- <sup>25</sup> - احمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره ، ص. 362.
- <sup>26</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص.129.
- <sup>27</sup> - دي أي هوسي، ترجمة خالد العامري ، نحو النجاح: كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية؟ ، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2001، ص.28.
- <sup>28</sup> - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص.222.
- <sup>29</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص.130.
- <sup>30</sup> - احمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره ، ص.360.
- <sup>31</sup> - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص.222.
- <sup>32</sup> - فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة دار السلام، القاهرة، 1996، ص.95.
- <sup>33</sup> - روبرت اليس وايت، إشراف سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998، ص.228.
- <sup>34</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص.131.
- <sup>35</sup> - احمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره ، ص.362-363.
- <sup>36</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص.132.
- <sup>37</sup> هناك بعض المؤشرات مأخوذة من هذا الموقع: <http://mmsec.Com/ris.doc>
- <sup>38</sup> عمرو وصفي عقيلي، الإدارة، عمان ، دار زهران، 1997، ص.361.
- <sup>39</sup> <http://mmsec.com/ris.doc> بتصرف.
- <sup>40</sup> Ibid, P.37-38.
- <sup>41</sup> Luc De Brabandere, Le Management Des Idées, Paris, Dunod, 1998, P.23.
- <sup>42</sup> Ibid, P.24.
- <sup>43</sup> Daniel Loubet, Op.cit, P.62.
- <sup>44</sup> - سعيد محمد الشبيبي، الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري، مجلة النهضة، العدد الخامس، أكتوبر 2000، ص.108.

- 45- فيليب أتكسون، مرجع سبق ذكره ، ص.88.
- 46- أمين عبدالعزيز حسن، مرجع سبق ذكره ، ص.225.
- 47- فريد علي محمد شوشة، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1999، ص.240-241.
- 48- عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره، ص.139.
- 49- توفيق محمد عبدالمحسن، عوامل نجاح المؤسسات اليابانية الدروس المستفادة للمؤسسات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد 24، يوليو 1991، ص.97.
- 50- المرجع السابق، ص.98.

## المراجع:

- 1- احمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، نوفمبر 1997.
- 2- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
- 3- أمين عبد العزيز حسن ،إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة، 2001.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، عوامل نجاح المؤسسات اليابانية الدروس المستفادة للمؤسسات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد 24، يوليو 1991.
- 5- ثروت مشهور استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة ، عمان، الأردن، 2010
- 6- دي أي هومي، ترجمة خالد العامري ، نحو النجاح: كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية؟ ، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2001.
- 7- روبرت اليس وايت، إشراف سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998.
- 8- طوماس ج. كمينكس و ادقار ف. هوس، ترجمة فانت محمد وجيه، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، مجلة الإدارة العامة، المجلد 31، العدد الثالث، يناير 1999.
- 9- ظاهر محمد كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران، عمان، 1997.
- 10- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل-إعادة الهيكلة، الاندماج،-مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، 1999، ص.
- 11- عمر وصفي عقيلي، الإدارة، عمان ، دار زهران، 1997.
- 12- سعيد محمد الشيعي، الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري، مجلة النهضة، العدد الخامس، أكتوبر 2000، ص.108.
- 13- فريد علي محمد شوشة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص.297.
- 14- فيليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة دار السلام، القاهرة، 1996.
- 15- محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا.
- 16- Benoit Grouard Et Francis Meston, l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, édition dunod, 3eme édition, 2000 .
- 17- Daniel Loubet, Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions D'Organisation, 1992.
- 18- Jacques Barraux, l'entreprise et performance globale, Paris, Economica, 1997.
- 19- Luc De Brabandere, Le Management Des Idées, Paris, Dunod, 1998.
- 20- Philippe Hermel, Le Management Participatif, Paris, Les Editions D'Organisation, 1992.
- 21- Thierry chavel, la conduite humaine du changement, denos, France, 2000.
- 22- <http://mmsec.com/ris.doc>
- 23- <http://mmsec.com/ris.doc>
- 24- <http://www.albayan.co.ae/albayan/book/2003/issue248/arabiclib/2.htm>