

## العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير

ياسف حسية<sup>1</sup>

### ملخص :

إن أرادت المؤسسات أن يكتب لها البقاء والإستمرار في تقديم خدماتها، وأن تحافظ على صلابة كيانها ومثانة بنائها، عليها أن تحافظ على نمط معين من التأقلم والتكيف، وقد يكون التغيير إحدى طرق التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية، وقد يمتد هذا التغيير ليكون جذريا وشاملا، ومن المحتمل أن يتغير البناء الهيكلي والتكنولوجي المستخدم والأفراد والجماعات وبالتالي يحدث التغيير الهيكلي والتكنولوجي والسلوكي. ويكون التغيير الهيكلي من خلال توزيع العمل وتشكيل الوحدات الإدارية وإرتباطها وخطوط الإتصال والصلاحيات والمسؤوليات. أما التغيير التكنولوجي فهو الذي يتم من خلال التغيير في طرق وأساليب العمل الفني ، في حين أن التغيير السلوكي هو الذي ينصب على القيم والقواعد السلوكية للفرد.

وإن من الضروري تفهم سلوك الفرد في المؤسسة لأنه يشكل العنصر الأهم الذي يتم التعامل معه بشكل كبير وعلى المؤسسات أن تقوم بتطوير الأفراد وشخصياتهم وإتجاهاتهم وتنمية المهارات والمعارف للأفراد تجاه العمل بروح الفريق الواحد حتى يكونوا مشاركين فاعلين في صنع التقدم والتطور.

وعلى إدارة التغيير التعرف وتفهم توجهات الأفراد نحو هذه التغييرات، والعمل على دعم التوجهات الإيجابية الداعمة والمؤيدة للتغيير وإنتهاج إستراتيجية بناءة للتعامل مع التوجهات المعارضة التي تبدي مقاومة التغيير.

---

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة صف - ب - : المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

## مقدمة :

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وإن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأن الإنسان إن ظل ساكنا جامدا ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في إتجاهها ويكون مسلوب الإرادة.

لقد بينت الأدبيات المتعلقة ببرامج التغيير وإدارتها أن نسبة كبيرة من برامج التغيير التي تسعى المؤسسات إلى تنفيذها تفشل في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. وتشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المؤسسات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظرا لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير هذه، فالمقاومة كانت ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله<sup>1</sup>. حيث يعود هذا الفشل لأسباب متعددة منها : ( قلة التدريب، وضعف أنظمة الحوافز، وعدم مرونة ثقافة المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وعدم مشاركة العاملين في التغيير، وقلة دعم الإدارة العليا ) .

## 1- التغيير التنظيمي :

**1-1- مفهوم التغيير التنظيمي :** لقد قدم العديد من الباحثين العديد من التعريفات المختلفة للتغيير، وقد تفاوتوا في نظرهم تجاه هذا المفهوم فمنهم من قال بأن التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة مع تركيز خاص على زيادة فعالية

---

<sup>1</sup> محمد مصطفى القصيمي (2008) - اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير - مجلة : تنمية الرفادين - مج 30 - العدد 89 - العراق - ص 92.

جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير أو وكيل للتغيير يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة<sup>1</sup>.

- التغيير التنظيمي هو عملية يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملاحظه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله<sup>2</sup>.

- يتضمن التغيير تبني تصرف جديد، من حيث رسم سياسات جديدة، وسلوكيات جديدة، ونماذج جديدة، وطرائق جديدة، ومنتجات جديدة، أو أفكار تسويقية جديدة، وذلك بحسب مفهومات لنماذج جديدة يعمل التنظيم على تبنيها<sup>3</sup>.

- التغيير هو نتيجة حتمية لقاء عمل المنظمات في البيئة المضطربة كما أنه تحديات مهمة ومعقدة لمحاولة زيادة كفاءة الأفراد والمنظمة، والذي بموجبه يتطلب من المديرين فهم طبيعة حاجات التغيير وتأثيرات البدائل المختلفة لإستراتيجيات التغيير<sup>4</sup>.

- ويعرف التغيير التنظيمي بأنه : " جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتحديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها

---

<sup>1</sup> خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي (2006) - أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية) - ماجستير في الإدارة العامة - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - الأردن - ص 87.

<sup>2</sup> أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف، عبد الحليم مناع العدوان (2013) - العوامل المحورية المؤثرة على فعالية إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ( دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الأردني ) - المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - ع 2 - مصر - ص 593.

<sup>3</sup> ريم رمضان (2005) - إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية - دكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - كلية الإقتصاد - قسم إدارة الأعمال - دمشق - ص 24.

<sup>4</sup> يعقوب عبد الله حسن نموش (2010) - أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن - ص 45.

لتحقيق رسالتها وأهدافها"<sup>1</sup>.

- في تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ". ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي ( وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي)<sup>2</sup>.

**1-2- أهمية التغيير :** الإدارة اليوم هي إدارة تغيير. حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته العنيفة، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير لإستمرارية الحياة.

التغيير هو جزء من حياة المؤسسات<sup>3</sup>. فالتغيير يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويعد عنصراً بارزاً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. وهو وسيلة فعّالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في شتى المجالات. فالتغيير يحدث رفعا في الكفاءة الإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكا وإتصالاً<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> هاشم محمد السحيم (2011) - أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية ( دراسة ميدانية ) - مجلة الثقافة والتنمية - العدد السابع والأربعون(47) - ص 90.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان (2013) - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - الطبعة السادسة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 343.

<sup>3</sup> Lotfi ben abdallah, zeineb ben ammar mamlouk (2007) - changement organisationnel et évolution des compétences - la revue des sciences de gestion - (n° 226-227) - 2007/4 - p 133.

<sup>4</sup> ياسين كاسب الخرشة، خالد خليف الزريقات، محمود إبراهيم نور (2013) - أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً - مجلة : دراسات، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 2 - ص 212.

وبصفة عامة فإن الحاجة للتغيير في المؤسسات العامة تتولد نتيجة العوامل التالية : التكيف مع البيئة وتحدياتها داخليا وخارجيا، وتجنب التدهور في الأداء التنظيمي، والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير مستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطن، والحد من البيروقراطية، وإيجاد إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة، ومواجهة الإحتياجات المستقبلية للتوسع<sup>1</sup> . وتتمثل أهمية التغيير فيما يلي :

**1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمؤسسة :** يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، إذ يؤدي إلى إنتعاش الآمال وإلى سيادة روح من التفاؤل، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء والإقتراحات، وزيادة الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية وإختفاء روح اللامبالاة والسلبية.

**2-تنمية القدرة على الابتكار :** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير ( التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات )<sup>2</sup>.

**3-إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء :** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي :

أ-عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

---

<sup>1</sup> خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي - مرجع سبق ذكره - ص 90.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة (2011) - إتجاهات حديثة في إدارة التغيير - دار الراهة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 22.

ب-عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

ج-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة<sup>1</sup>.

**4-التوافق مع متغيرات الحياة :** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

**5-الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة :** يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال إكتشاف نقاط ومجالات الضعف التي أدت إلى إنخفاض هذا الأداء ومعرفة مجالات ونقاط القوة.

**1-3-إدارة التغيير :** هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الإرتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة.

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

---

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان - مرجع سبق ذكره - ص 348.

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام، وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تحلفاً أو إرتداده خطوة إلى الوراء لا يدخل في نطاق تعريفنا، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إرادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف<sup>1</sup>.

ويعرف إدارة التغيير بأنها : تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعودا وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر، وفق الإستعداد الفنى والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها<sup>2</sup>.

وإدارة التغيير هي : العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى<sup>3</sup>.

إن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المؤسسات، إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية.

وإدارة التغيير هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل مؤسسة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المؤسسة أهدافها<sup>4</sup>.

إن إدارة التغيير التنظيمي ليست فقط رد فعل وإستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما تتضمن أيضاً توقع وإستشعار تغيرات بيئية محتملة، ومن ثم إجراء التغيير التنظيمي الإستباقي الهادف قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة - مرجع سبق ذكره - ص 17.

<sup>2</sup> هاشم محمد السحيم - مرجع سبق ذكره - ص 91.

<sup>3</sup> أيوب أحمد الصوالحة ، عبد المعطى محمد عساف ، عبد الحلیم مناع العدوان - مرجع سبق ذكره - ص 594.

<sup>4</sup> ريم رمضان - مرجع سبق ذكره - ص 25.

<sup>5</sup> حسين حريم ، شاكر جار الله الخشالي (2006) - أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير (دراسة ميدانية في

شركات الصناعات الكيماوية الأردنية) - مجلة : إرند للبحوث والدراسات - المجلد 10 - العدد 1 - الأردن - ص 75.

## 1-4- مراحل عملية التغيير : إن نموذج ( Lewin, 1951 ) من أقدم النماذج التي

قدمت لدراسة التغيير<sup>1</sup>. يعتبر كيرت لوين ( Kurt Lewin )، من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين والتي تتناسب مع ظروفهم، وباعتقاد الكثير من الكتاب، فإن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة سليمة تتناسب مع ظروف المؤسسة وحاجياتها، وضمن تغيير مخطط وواع. وحتى تتم عملية التغيير بالطريقة السليمة والمطلوبة وتحقق هدفها كان لابد من تحديد الهدف أو الأهداف من عملية التغيير بوضوح تام وذلك من خلال التغيير المخطط<sup>2</sup>. والمراحل هي :

- 1-الإذابة أو حل الجمود .
- 2-التغيير .
- 3-إعادة التجميد أو التثبيت .

ومن الجدير بالذكر أن المراحل الثلاث السابقة يمكن أن تكون متداخلة<sup>3</sup>.

- 1-5- مقاومة التغيير : تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض<sup>4</sup>. إن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الأفراد والمستويات الإدارية لإعتقادهم بأن هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم

---

<sup>1</sup> يعقوب عبد الله حسن نهنوش - مرجع سبق ذكره - ص 46.

<sup>2</sup> حنان عثمان عمسيب محمد (2007) - إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان ( قطاع الصناعات الغذائية 2000 - 2006 ) - دكتوراه في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان الإسلامية - ص 33.

<sup>3</sup> فريد محمد القواسمه (2005) - عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - قسم الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن - ص 57.

<sup>4</sup> سيد سالم عرفة - مرجع سبق ذكره - ص 53.



القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها عملية صعبة تؤدي إلى حدوث مشاكل داخل الوحدات التنظيمية التي ترغب بالتغيير التي تقود إلى مشكلة أصعب تتمثل في كيفية إيجاد أسلوب للتعامل مع تلك المقاومة من قبل الإدارة وخلق المناخ التنظيمي الذي يخفض من هذه المقاومة ويشكل إيجابي، يلاقي دعماً وقبولاً للتغيير. وعرفت مقاومة التغيير بأنها ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وكلف غير متوقعة مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الإستراتيجي<sup>1</sup>. ويشير مصطلح مقاومة التغيير إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير<sup>2</sup>. إن مقاومة التغيير تعني إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم<sup>3</sup>.

يجب ألا نستغرب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، لأن لديهم الأسباب لهذه المقاومة، بغض النظر، أكانت هذه المقاومة تستند إلى مبررات منطقية وقناعات ذاتية واقعية، أم أنها مجرد تكهنات وتصورات غير موضوعية. فعندما يقاوم العاملون التغيير، فإنهم بذلك يدافعون عن مكاسبهم وتطلعاتهم المستقبلية وفقاً لتصوراتهم<sup>4</sup>.

والأشخاص يستطيعون مكافحة كل ما يهدد بما يعتقدون به بعمق<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد مصطفى القصيبي - مرجع سبق ذكره - ص 97.

<sup>2</sup> كامل محمد الحواجرة (2011) - الإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في المنظمة المتعلمة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 7 - العدد 3 - ص 383.

<sup>3</sup> سناء داود الهاشمي (2010) - إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية على البنوك

التجارية الأردنية) - ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - ص 20.

<sup>4</sup> خليفة موسى علي الزيادات (1999) - العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية) - ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت - ص 42.

<sup>5</sup> Soparnot Richard (2013) - les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus - revue : recherches en sciences de gestion - 2013/4 - n° 97 - p 29.

إنه من الصعب تحديد أسباب مقاومة التغيير بشكل قاطع<sup>1</sup>. وبشكل عام يمكن القول بأن الأفراد يقاومون التغيير لأنه يخيفهم ويهدد استقرارهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة كالتأخر عن العمل والإضرابات وإنخفاض الإنتاجية<sup>2</sup>.

**1-5-1- أسباب مقاومة التغيير :** إن من المهم تفهّم أسباب مقاومة التغيير وإستيعابها، حتى يمكن التعامل معها، لتكون مدخلا مهماً للقضاء على هذا النوع من المقاومة، أو ترويضها<sup>3</sup>. وفي معرفة الأسباب تكمن الحلول، فمعرفة أسباب مقاومة العاملين تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة<sup>4</sup>. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير هي<sup>5</sup> :

**1- الخوف من فقدان بعض المميزات :** التغيير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم فالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى أنه سيصبح متعلما مثل العامل الذي إلتحق بالخدمة حديثا. وعندما تحاول تطبيق أساليب العمل الإلكتروني يخشى بعض المدراء من إتاحة المعلومات التي كانت ملكا لهم ولايطلعون عليها إلا من أراذوا. قد يصل الأمر إلى خوف فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة للتغيير.

---

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي (2012) - أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها ( دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين ) - مجلة : إربد للبحوث والدراسات - المجلد 16 - العدد 1 - ص 25.

<sup>2</sup> Barabel, Meier (2010) – manager ( les meilleures pratiques du management ) – 2° édition - dunod – paris – p 359.

<sup>3</sup> زينب فهد الشوابكة (2007) - درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية - دكتوراه فلسفة في التربية - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - ص 30.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم ومحمد شاكر الأبراهيم (2008) - استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية : حالة تطبيقية على الشركات الأردنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 4 - العدد 2 - ص 220.

<sup>5</sup> مروان غازي فرحان أبو زيتون (2011) - أثر إتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي ( دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الأردني ) - ماجستير في تخصص إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن - ص 48.

**2- محاولة تجنب المخاطرة :** أي تغيير يحمل جانبا من المخاطرة ولذلك فإن الكثير من المدراء يفضل ألا يغير شيئا خوفا من فشل التغيير.

**3- عدم رؤية المميزات :** أي تغيير يكون له جوانب سلبية وأخرى إيجابية ولكن علينا إحداث التغييرات التي تكون جوانبها الإيجابية أكبر من جوانبها السلبية. ولكن البعض ركز على الجوانب السلبية فيبدأ ً يعد لك المشاكل والمخاطر ولا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث من جراء هذا التغيير.

**4- التركيز على التكلفة :** عندما تحاول تحسين مستوى الخدمة أو القيام بأمر من شأنها تحفيز العاملين فإن بعض المديرين لا يرى فائدة لذلك لأنه يريد تقييم ذلك بشكل مادي مباشر. فالتركيز على أرقام التكلفة قد يجعل بعض المديرين لا يرى فائدة من التغييرات ذات التأثير غير المباشر.

## **2-العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير :**

**2-1-التحفيز :** إن التحفيز هو القوة النفسية التي تقرر سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى الإصرار للشخص على العمل في المنظمة. وعرف التحفيز بأنه " مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"<sup>1</sup>.

وتهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم. إذ تقوم الحوافز بدور فاعل

---

<sup>1</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب (2010) - أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 6 - العدد 4 - ص 504.

حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، مما يؤدي إلى إستمرار المؤسسات، وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>. وتكمن أهمية عملية التحفيز في كونها تحث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل، وتشجعهم على الإنتاج في حالة تقدم الحوافز الفردية.

قد يقاوم الأفراد التغيير لتوقعهم حدوث ذلك الجهد الإضافي والذي قد يكون غير مدفوع الأجر وحتى يمكن التغلب على ذلك فلا بد من تعويض الأفراد على شكل حوافز مادية ومعنوية في مقابل الجهد الإضافي الذي سيبدل مع النظام الجديد<sup>2</sup>. إن تقديم بعض الحوافز والإغراءات للأشخاص الذي يتوقع منهم أن يقاوموا التغيير، يشكل أسلوباً سهلاً لتجنب مقاومة كبيرة<sup>3</sup>. فالحوافز تساعد في جذب الموظفين للتغيير، وفي قبولهم له<sup>4</sup>. إن التحفيز الملائم للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي<sup>5</sup>.

**2-2- الثقافة التنظيمية :** يعدّ مفهوم ثقافة المؤسسة من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما. ويوجد تعاريف عدة

---

<sup>1</sup> موسى السعودي (2013) - أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية - مجلة : دراسات، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 1 - ص 18.

<sup>2</sup> حلمي محمد بشير البليسي (2002) - الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية - ماجستير في إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - ص 55.

<sup>3</sup> خليل أحمد خضر خليل (2003) - إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية - ماجستير في الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين - ص 43.

<sup>4</sup> محمد شاكر عصفور (2015) - أصول التنظيم والأساليب - الطبعة 11 - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن - ص 61.

<sup>5</sup> خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي - مرجع سبق ذكره - ص 150.

لمفهوم ثقافة المؤسسة، حيث عرفت بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة<sup>1</sup>.

إن ثقافة المؤسسة تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم وإعتقادات ومدركات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد<sup>2</sup>. تعتبر الثقافة التنظيمية نظام تصورات ومعاني وقيم تسهل تشاركية الخبرات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة<sup>3</sup>. الثقافة التنظيمية هي مجموعة متناسقة وثابتة نسبياً من المعتقدات، والإتجاهات، القيم، والمعايير، والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، بما يوجه سلوكهم ويدعم الشعور الجمعي بينهم<sup>4</sup>.

تلعب الثقافة دوراً أساسياً في المؤسسة نظراً لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفاعلية المؤسسات، وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية<sup>5</sup>.

من أسباب فشل برامج التغيير هو عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> منصور محمد العريقي (2009) - الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 5 - العدد 2 - ص 141.

<sup>2</sup> حسين حريم ، رشاد الساعد (2006) - الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 2 - العدد 2 - ص 230.

<sup>3</sup> محمد فالح الحنيطى (2013) - أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية - مجلة : دراسات ، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 1 - ص 108.

<sup>4</sup> إبراهيم بدر الصبيحات (2013) - أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني - مجلة : دراسات ، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 2 - ص 300.

<sup>5</sup> رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتمالة (2013) - دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 9 - العدد 4 - ص 655.

<sup>6</sup> مروان غازي فرحان أبو زيتون - مرجع سبق ذكره - ص 52.

إن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الإستراتيجيات الهامة التي تساعد المؤسسة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية.

**2-3- الهيكل التنظيمي :** يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى<sup>1</sup>. وتشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المؤسسات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.

وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى. وكلما ازداد تركز القرار إزدادت درجة المركزية. علماً أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة. وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

ولقد أكدت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات ومرد ذلك إلى عدة أسباب أهمها : الإنقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الإطمئنان، وتبتعد عن المبادرة والجرأة خوفاً من إساءة التصرف، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة، وأن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المؤسسة

2 .

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن الغالي (2009) - نظرية المنظمة ، مدخل التصميم - الطبعة العربية - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 103.

<sup>2</sup> هاشم محمد السحيم - مرجع سبق ذكره - ص 93.

من أسباب فشل برامج التغيير هو وجود هياكل تنظيمية جامدة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية<sup>1</sup>. وتتطلب عملية التغيير من أجل إنجاحها درجة كبيرة من

"اللامركزية"، وهذا ضروري كي يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتخاذ القرارات بشكل سريع<sup>2</sup>.

إن الهيكل التنظيمي يعتبر المدخل الأساسي لإحداث التغيير، وذلك لأن كل التغييرات التي تحدث في خطوط السلطة، أو تحديد الواجبات والمسئوليات، أو تحديد العلاقات بين الوظائف تؤثر بدورها على التغيير التنظيمي<sup>3</sup>.

## 2-4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار : المشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً

ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي وإندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المؤسسات فيها.

من أهم التوصيات الموجهة للقيادات الإدارية هي ضرورة مشاركة العاملين في إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال : أخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي، ومشاركتهم الفعلية في تخطيط هذه البرامج، وإعطائهم حق توجيه الأسئلة والإعترض والشكوى إذا كانت التغييرات تضر بمصالح العمل أو بمصالحهم الشخصية. حيث يترتب على هذا زيادة قبول العاملين للتغيير التنظيمي، وتنمية سلوكياتهم الإيجابية المصاحبة للتغيير<sup>4</sup>. إن

1 مروان غازي فرحان أبو زيتون - مرجع سبق ذكره - ص 52.

2 ريم رمضان - مرجع سبق ذكره - ص 33.

3 حنان عثمان عمسيب محمد - مرجع سبق ذكره - ص 24.

4 عمرو محمد أحمد عواد (2003) - أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي - المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - العدد 4 -

مصر - ص 38.

مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ خطة التغيير، تسهم في تكوين وتعزيز القوى الداعمة للتغيير، فضلا عن إسهام المشاركة بفاعلية في التخفيف من حدة المقاومة<sup>1</sup>.

إن العلاقات مع الموظفين التي تبنى على المشاركة والاتصال وتبادل المعلومات تؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي<sup>2</sup>. إن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتغيير وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، وإقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل.

و من أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير هو مشاركة الموظفين في عملية التغيير<sup>3</sup>. وتعتبر المشاركة أسلوبا من أساليب معالجة مقاومة التغيير في حالة وجود مقاومة كبيرة<sup>4</sup>.

## 2-5- الأنظمة والتعليمات :

إن الأنظمة والتعليمات تمثل الإطار الذي يضمن صفة الشرعية على أعمال الإدارة حيث تلعب هذه الأنظمة والتعليمات دورا مهما ومؤثرا في عملية التغيير: فإذا كانت جامدة فإنها تعيق عملية التغيير، أما إذا كانت تتسم بالمرونة فإنها تسهل عملية التغيير.

وتتسم إدارة المؤسسات في وقتنا الحاضر بسرعة التغيير وذلك نظرا لتعدد البيئة واضطرابها وكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات فيها ومن هنا فإن تطوير وتحديث التشريعات من قوانين وأنظمة يعتبر عنصرا مهما في رفع قدرة هذه المؤسسات على التجديد والإبتكار. وهذا من شأنه أن يساعد هذه المؤسسات في التغلب على مقاومة التغيير وتسهيل إدخاله إليها.

<sup>1</sup> خليفة موسى علي الزبادات - مرجع سبق ذكره - ص 42.

<sup>2</sup> حديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي - مرجع سبق ذكره - ص 150.

<sup>3</sup> خليل حجاج (2009) - مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الخامس عشر - ص 370.

<sup>4</sup> موسى اللوزي (2012) - التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة - الطبعة الخامسة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 54.



وبالتالي فإنه يجدر بالمؤسسات التي تعيش في بيئة مضطربة أن تعمل بصفة مستمرة على دراسة وتقييم ما لديها من أنظمة وتعليمات وأن تحاول تحديث وتطوير هذه الأنظمة بحيث تنسجم مع التغيرات المتسارعة في البيئة وتسهيل تقبلها.

## 2-6-التكنولوجيا : هناك من يرى أن التكنولوجيا تطوير العملية الإنتاجية والأساليب

المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات ( مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال ) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

بينما يرى Daft أن التكنولوجيا هي " الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات ". ووفقا للعالم Khandwalla فإن التكنولوجيا هي التطبيق والإستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية<sup>1</sup>. لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتكنولوجيا وذلك لإختلاف وجهات النظر أو الزوايا التي ينظر من خلالها كل منهم إلى هذا المفهوم

وتتمثل التكنولوجيا في الإختراعات، البرامج، والأساليب المساعدة والمؤدية إلى حل مشاكل المؤسسة والتي تساهم بدورها في التغيير، وتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال هذه التكنولوجيا<sup>2</sup>. وتعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المساعدة على تقبل التغيير فالتكنولوجيا تتضمن إستخدام أدوات وأساليب فنية في العمل مما يساعد في تسهيل العمل وتقبل التغيير والتحول من الإجراءات القديمة إلى إجراءات حديثة تتماشى مع التغيرات البيئية التي تملئها ظروف العمل المتحددة والإضطرابات التي تشهدها معظم المؤسسات هذه الأيام.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم (2008) - نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم - الطبعة الثالثة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 96.

<sup>2</sup> حنان عثمان عمسب محمد - مرجع سبق ذكره - ص 24.

إن التوسع في إستخدام التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات له دور في إنجاح برامج التغيير كذلك المتعلقة بإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية لشركات الإتصالات وتسهيل طرح الخدمات الجديدة من أجل رفع مستوى الجودة وبما يحقق النمو والإستمرارية<sup>1</sup>.

## الخاتمة :

تواجه المؤسسات موجة من التحديات تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجل التغيير لأن هذه المؤسسات تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة.

إن للتغيير أهمية في المؤسسات لما يقود إليه من تنمية وإصلاح، وهذا التغيير يتركز بشكل أساسي على العنصر الأهم في العملية التغييرية وهو العنصر البشري وكيف ينظر لما يجري من تغييرات؟ وهذه النظرة تحكمها عدة عوامل تشكل البوصلة التي يتم من خلالها معرفة كيفية سير العنصر الإنساني تجاه التغيير. إن التغيير سواء أكان هيكليا أو سلوكيا سوف يؤثر على العاملين في المؤسسات بما يجري فيها، وبالتالي سوف يقابل العاملون ومن بينهم المديرون التغيير بالمقاومة أو الدعم، نظرا للعوامل التي تؤثر عليهم.

إن العلاقة بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي، وبين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الإداريين أنفسهم، هي علاقة سلبية قوية ( كلما إرتفعت درجة مقاومة التغيير، إنخفضت الفاعلية التنظيمية ) .

إن معرفة العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير لها أهمية وميزة أنها تأتي في وقت تشهد فيه المؤسسة الجزائرية تغييرات هادفة لجعلها أكثر قدرة في تعاملها مع

---

<sup>1</sup> فريد محمد القواسم -مرجع سبق ذكره - ص 168.

التحديات التي تواجهها وبشكل يضمن لها الصمود والاستمرارية في خدمة المصالح العليا للمواطنين، وإفادة المعنيين في المؤسسة بعملية التغيير بشكل يسهم في إكسابهم النواحي الإيجابية التي تعمل على إحداث تنمية شاملة لكافة المجالات والجوانب المؤسسية في التغلب على مقاومة التغيير لديهم ولدى المرؤوسين.

إن ما ينبغي أن تقوم به المؤسسة هو زيادة الإهتمام بتحفيز العاملين، وبشكل خاص التأكيد على العدالة في الترقيات، بالإضافة إلى العمل على تحديث الأنظمة والتعليمات لتسهيل عملية التغيير وتقبلها من قبل المديرين، والتأكيد على أهمية دور القيادات العليا في إحداث التغيير وتقبله لأنها تعتبر مثالا يحتذى به من قبل العاملين، وكذلك الحرص على فتح قنوات الإتصال وتبادل المعلومات بين العاملين، وزيادة الإهتمام بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وضرورة إعطاء تدريب العاملين على التفكير والتحديد مزيدا من الإهتمام، والتوسع في إستخدام التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات لدورها المؤثر في إنجاح برامج التغيير.

## المراجع :

- 1- محمد مصطفى القصيمي (2008) - إعتقاد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير - مجلة : تنمية الرفادين - مج 30 - العدد 89 - العراق.
- 2- خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي ( 2006 ) - أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية) - ماجستير في الإدارة العامة - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية - الأردن .
- 3- أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف، عبد الحليم مناع العدوان (2013) - العوامل المحورية المؤثرة على فعالية إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ( دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الأردني ) - المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - ع 2 - مصر .

- 4- ريم رمضان (2005) - إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية - دكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - كلية الإقتصاد - قسم إدارة الأعمال - دمشق.
- 5- يعقوب عبد الله حسن نهنوش (2010) - أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن.
- 6- هاشم محمد السحيم (2011) - أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية ( دراسة ميدانية ) - مجلة الثقافة والتنمية - العدد السابع والأربعون (47) .
- 7- محمود سلمان العميان ( 2013 ) - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - الطبعة السادسة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .
- 8- ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، محمود إبراهيم نور ( 2013 ) - أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً - مجلة : دراسات، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 2 .
- 9- سيد سالم عرفة (2011) - إتجاهات حديثة في إدارة التغيير - دار الراجحة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .
- 10- حسين حريم ، شاكرا جار الله الحشالي ( 2006 ) - أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية) - مجلة : إريد للبحوث والدراسات - المجلد 10 - العدد 1 - الأردن .
- 11- حنان عثمان عمسيب محمد ( 2007 ) - إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان ( قطاع الصناعات الغذائية 2000 - 2006 ) - دكتوراه في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان الإسلامية .
- 12- فريد محمد القواسمه ( 2005 ) - عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن - دكتوراه فلسفة في الإدارة - قسم الإدارة - كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن .

- 13- كامل محمد الحواجرة ( 2011 ) - الإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في المنظمة المتعلمة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 7 - العدد 3 .
- 14- سناء داود الهاشمي (2010) - إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير ( دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية ) - ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط .
- 15- خليفة موسى علي الزيادات (1999) - العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ( دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية ) - ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت .
- 16- محمد عمر الزعبي ( 2012 ) - أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها ( دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين ) - مجلة : إربد للبحوث والدراسات - المجلد 16 - العدد 1 .
- 17- زينب فهيد الشوابكة (2007) - درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية - دكتوراه فلسفة في التربية - جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- 18- يحيى سليم ملحم ومحمد شاکر الأبراهيم ( 2008 ) - استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية : حالة تطبيقية على الشركات الأردنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 4 - العدد 2 .
- 19- مروان غازي فرحان أبو زيتون ( 2011 ) - أثر اتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي ( دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الأردني ) - ماجستير في تخصص إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن .
- 20- أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب ( 2010 ) - أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 6 - العدد 4 .
- 21- موسى السعود ( 2013 ) - أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية - مجلة : دراسات، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 1 .

- (22) - حلمي محمد بشير البلبيسي (2002) - الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية - ماجستير في إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية .
- (23) - خليل أحمد خضر خليل (2003) - إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية - ماجستير في الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين .
- (24) - محمد شاکر عصفور (2015) - أصول التنظيم والأساليب - الطبعة 11 - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن .
- (25) - منصور محمد العريفي (2009) - الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 5 - العدد 2 .
- (26) - حسين حريم ، رشاد الساعد (2006) - الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 2 - العدد 2 .
- (27) - محمد فالح الحنيطي (2013) - أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية - مجلة : دراسات ، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 1 .
- (28) - إبراهيم بدر الصبيحات (2013) - أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني - مجلة : دراسات ، العلوم الإدارية - المجلد 40 - العدد 2 .
- (29) - رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة (2013) - دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد 9 - العدد 4 .
- (30) - نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن الغالبي (2009) - نظرية المنظمة ، مدخل التصميم - الطبعة العربية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .
- (31) - عمرو محمد أحمد عواد (2003) - أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي - المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - العدد 4 - مصر .
- (32) - خليل حجاج (2009) - مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الخامس عشر .

- 33)- موسى اللوزي (2012) - التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة - الطبعة الخامسة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .
- 34)- مؤيد سعيد السالم (2008) - نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم - الطبعة الثالثة - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .

35)- Barabel, Meier (2010) – manager ( les meilleures pratiques du management ) – 2<sup>o</sup> édition - dunod – paris .

36)- Lotfi ben abdallah, zeineb ben ammar mamlouk (2007) – changement organisationnel et évolution des compétences – la revue des sciences de gestion – (n° 226-227) – 2007/4.

37)- Soparnot Richard (2013) – les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus – revue : recherches en sciences de gestion – 2013/4 – n° 97.