

## البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص.

د. بوبكر منصور

. جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي .

### ملخص:

يعتبر التغيير السمة الأبرز لهذا العصر والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر، بل أصر حتميا في عالم الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وكل محاولة لتهميش التغيير تعني بالضرورة التلاشي أو الاندثار، فالمؤسسات الحديثة محكوم عليها بوجود مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسيرة التطورات المختلفة، وهو ما جعل عملية التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف القادة الناجحين.

وفي هذا المقال سوف يتم مناقشة موضوع البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي الذي يسعى القادة إلى إحدائه، داخل مؤسسات القطاع الخاص.

### **Abstract:**

*The change now is the famous feature of the century, Dealing with it doesn't become something perfect or a kind of modernism, but it is now inevitable in the world of economic openness and information explosion. Each trial to make the change less important definitely means disappearance and obsolescence.*

*All the contemporary institutions doomed to convoy obligatory its own environment developments and to look for the persistent renewal to be updated with the different developments. That's why , the operation of administrative change became an adherent feature for all organizations , one part of the administrative operation and a main function for the successful leaders.*

*In this article , we will discuss the problem of relational structure in the organization because it's considered an obstacle to the organizational change which the leaders look forward to make in the private sector institutions.*

### تمهيد:

إن الحاجة للتغيير هي في غالب الأمر استجابة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة المفروضة على المؤسسات، الأمر الذي يتطلب أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. (1) من هذه الزاوية سوف يتم تناول هذا الموضوع وذلك من خلال الإشكال التالي: ما مدى تأثير البنية العلائقية بين الأفراد (بين القيادة والإدارة الوسطى على وجه الخصوص) على عملية التغيير التنظيمي بوصفه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القيادة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته؟

### مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته:

يرى جيرالد (gerald) بأن التغيير التنظيمي هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من حالات تطورها المتوقعة في المستقبل. (2)

ويعرف بيكارد التطوير والتغيير التنظيمي بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية ".

وفي آخر لفرنش يرى أن التغيير التنظيمي هو " سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفريقية واستيعاب الحضارة التنظيمية . وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها "

ويعرف كذلك بأنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على منظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (3)

ومن زاوية سلوكية ينظر له على أنه "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي مع أهداف التنظيم". (4)

ويعرف كذلك بأنه " عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً.

توضح هذه التعريف أن عملية التطوير التنظيمي تستهدف المنظمة بأكملها سواء شمل التغيير كل أجزاءها أم عدد من وحداتها فقط ، إلا أن هذا التغيير والتطوير لا بد أن يشمل المنظمة كلها في شكل نتائج تنعكس على جميع أجزائها وعلى إحداث معدلات عالية من التحسين في الأداء التنظيمي وتحقيق المنظمة لأهدافها و في سبيل التحقيق هذه العملية تستخدم الأساليب العلمية والعلوم لسلوكية نظراً لارتباط التطوير بالأفراد الذين يعدون المحرك الأساسي والضامن لنجاح هذا التطوير(5).

### مفهوم إدارة التغيير:

يشير هذا المفهوم إلى فاعلية القائد الإداري قيادة عمليات التغيير تخطيطاً وتنفيذاً، وبالشكل والكيفية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه الفعالية تستمد من " قدرة هذا القائد على وضع إستراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيق العمل بكفاءة مع وجود المرونة عنده تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق الرضا أو التقليل من الاعتراضات لدى العاملين".

أنواع التغيير: هناك عدة مستويات لتصنيف التغيير التنظيمي نذكر منها:

#### 1. حسب المصدر:

- الإدراك ذاتي للقيادة بأن النظم والأساليب والموارد والواقع الحالي لم يعد صالحاً ولا يحقق الأهداف المنشودة ولا بد من تغييره حفاظاً على استمرارية حياة المؤسسة.
- مطالبة الأجهزة الرقابية بضرورة تغيير النظم والأساليب والواقع الحالي أو الجهات الخارجية.
- قد تكون لزيادة التحكم الخارجي في موارد المنظمة ومعتقداتها .
- المنافسة وظروف السوق تدعو المؤسسة أن تغير أوضاعها وتحسن أداءها لتحقيق إستراتيجية البقاء

#### 2. حسب مستوى التنفيذ:

- تغيير تدريجي: يجري وفق برنامج زمني قد يستغرق وقتاً طويلاً، ويشمل عادة عمليات إصلاح متعددة المراحل
- تغيير جذري (راديكالي): تغيير مفاجئ وسريع وشامل.

#### 3. حسب التعامل مع المرؤوسين:

- تغيير بالإقناع: توضيح الواقع السيئ وضرورة تغييره وبيان جدوى التغيير إلى الأفضل.
- تغيير بالتحفيز: منح المزايا للمرؤوسين إذا نجحوا في دفع عجلة التغيير إلى الأمام .
- تغيير بالعقاب: عقاب الرافضين أو المقاومين للتغيير وحرمانهم من بعض المزايا المكتسبة.
- تغيير بالإلزام: إكراه المرؤوسين على الخضوع للتغيير وتنفيذ الإجراءات المتعلقة به

#### 4. حسب درجة الشمولية:

. التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

. التغيير الشامل: يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً أو عمليات أو

دوائر أو أفراد أو جماعات.(6)

#### 4. حسب درجة التخطيط:

. التغيير المخطط: هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير .

. التغيير غير المخطط: ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

#### مراحل عملية التغيير التنظيمي:

##### 1. تشخيص المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي يواجهها التنظيم وهذا بدراسة عميقة يقوم فريق خاص مكلف بذلك، مع الإشارة إلى أن عمل هذا الفريق يشبه إلى حد كبير فريق بحث علمي، يعتمد على خطوات البحث العلمي من الملاحظات و المعلومات ثم تلخيص وتفسير البيانات المتعلقة بالمسألة لينتهي في الأخير إلى وضع تصور حول المسألة بالتحديد والتي تستوجب عملية التغيير .

##### 2. التدخل:

ونعني ذلك التدخل المحدود في جانب معين كتنمية مهارات العاملين أو تعديل اتجاهاتهم، أو تغيير في الهياكل التنظيمية أو سلوك الأفراد، أو إدخال تقنية جديدة على لتطوير العمل أو تحسين المنتج. كما أن هذه الخطوة يشرف عليها خبير التغيير الذي يكون عمله في المفاضلة بين البدائل الأكثر نجاعة والتي تحقق الهدف المنشود من التغيير .

##### 3. التحكم الظروف المرافقة للتغيير:

ونقصد هنا عملية الحد من بعض الظروف والعوامل وتأثيراتها، بالتقليل من حدة آثارها السلبية لتحقيق التطوير المنشود، وتتلخص هذه المعوقات في الآتي:

- نمط القيادة السائد وأساليب ممارسة المتبعة من قبل المشرفين، وتيم ذلك من خلال الحصول على حماسة القائد، وتأييد هؤلاء المشرفين لنجاح أي تطوير .
- لابد لنجاح التطوير أن يتناسب هذا تنظيم الرسمي خاصة فيما يتعلق بسياسات المنتهجة داخل التنظيم مع متطلبات التطوير .
- الثقافة التنظيمية : وهي التي تتعلق بالعادات والعرف والقيم التي تسود الجماعات في التنظيم ولابد لنجاح
- التطوير أن يكون هناك تقبل لمبدأ التطوير والتغيير ضمن المعتقدات السائدة في التنظيم

##### 4. التنفيذ:

وعادة ما يكون ذلك عبر مراحل عدة تبعا خطة التغيير، كما تتوقف عملية التغيير على بعدين أساسيين هما الوقت المخصص للتنفيذ، و مدى التغيير الذي سيتم ، أي على أي مستوى ستنفذ خطة هذا التغيير(المنظمة أو الوحدة المصلح)

5. تقييم البرنامج: لا شك أن أي عمل يعقبه عملية تقييم لتحديد مدى نجاحه من جهة وتقييم النفقات ، ونشير هنا إلى أن عملية التقييم تكون أكثر فعالية كلما كانت معايير التقييم موضوعية وشاملة. (7)

#### مقاومة التغيير:

تواجه مختلف عمليات التغيير التنظيمي مقاومة من العاملين تتمثل في عدم التصديق أو المقاومة وتقييد المساهمات، الأمر الذي يتطلب من القيادة إدارة التغيير بذل مجهودا في تخطيط عملية التغيير، وخلق اتجاهات إيجابية نحوها. وقد عدد الباحثون ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير هي:

1. توقع النتائج السلبية: مرده مشاعر الخوف من المجهول، مع التوجس من ضياع الامتيازات أو فقدان المراكز والصلاحيات والمسئوليات.
2. الخوف من زيادة العمل: وبالتالي مضاعفة الجهود وما يرتبط به من إرباك في المخططات الشخصية.
3. ضعف الاتصال: خاصة بالنسبة للمؤسسات الضخمة إلى تحتوي على عدد كبير من العاملين.
4. عدم الانسجام بين هيكل المؤسسة وأنظمة العمل فيها وتقنياتها ومهاراتها ومعلوماتها ومبادئ العاملين من ناحية القيم والمعتقدات والمعايير والاقتراحات مع خطة وإستراتيجية وجهود التغيير. " بمعنى آخر يجب أن تكون الطرق والمناهج والعمليات والإجراءات ونظم التحفيز والهياكل والمفاهيم متوافقة مع فلسفة التغيير المطلوب".
5. عدم مشاركة الأفراد في التغيير: إن شعور العاملين بأنهم مجرد عناصر سلبية تطبق عليها خطة التغيير، وأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، فقد يشكل هذا نوع من المقاومة بل وقد يرفضون عملية التغيير برمته، إن أحساس الأفراد بأن التغيير جاء وفق الاتصال العمودي أي في أوامر فوقية، لم تراعي أفكارهم وتصوراتهم و مقترحاتهم خاصة فيما يتعلق بالطرق المثلى لحدوث التغيير.
6. عدم وضوح أهداف التغيير: ونعني به القيام بعمليات تغيير مع عدم يتوفر لإدارة على الفهم التام لمقاصد هذا التغيير، أو القيام بعمليات تغيير وتطوير في ظل غياب لرؤية واضحة ومحددة من قبل القيادة الإدارية.(8)

#### إستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن المدراء يستخدمون العديد من الاستراتيجيات للحد من مقاومة العاملين للتغيير. (الحري، 2001) (الفوزان والعامري، 1997) هي(9) :

- إستراتيجية الاحنواء.
- إستراتيجية المشاركة والإقناع.
- إستراتيجية التمويه والمراوغة.
- إستراتيجية الإكراه القسري.(10)

#### البنية العلائقية داخل التنظيم:

يوجد داخل أي تنظيم نوعين من العلاقات علاقات رسمية وأخرى غير رسمية

#### العلاقات الرسمية:

والمقصود بها ذلك النظام من العلاقات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي واللوائح والقوانين الموثقة للمنظمة، ويمثل شبكة الاتصال التي تنقل من خلالها المعلومات والأفكار بثلاثة أنواع من المسارات هي:

- اتصالات هابطة: من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر، وتعليمات، وقرارات ...
- اتصالات صاعدة: من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوى، اقتراحات، تقارير ... الخ
- اتصالات أفقية: بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق والتعاون.
- اتصالات شبكية: أي من خنطة تجمع الأنواع الثلاثة الهابطة، الصاعدة والأفقية في أن الوقت. (11)

#### العلاقات غير رسمية:

هي تلك العلاقات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، بمعنى أنها تمثل البنية العلائقية التي تتخطى حدود السلطة الرسمية، كما أن هذا النوع من العلاقات غير رسمية يكون داخل التنظيم و يتعداه كذلك إلى خارجه، حيث يعكس تلك العلاقات الشخصية والعاطفية بين الأفراد وتكون اللقاءات غير الرسمية والمناسبات الاجتماعية مجالاً خصباً لنموها وتطورها، كما يأخذ هذا النوع من العلاقات شكل الاتصال العنقودي الذي يتميز بالسرعة وإمكانية مروره عبر المستويات التنظيمية المختلفة، هذا وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات بسبب اعتماده على وسائل الاتصال الشفهية. ويختلف عن الاتصال الرسمي في كونه عفوي وتلقائي، ويدور في الغالب حول ما يجري داخل التنظيم من مشاكل وصراعات، ويكتسي أهمية بالغة لدى من قبل العاملين لأنه يشبع حاجاتهم العاطفية والانفعالية أكثر من الاتصال الرسمي، الأمر الذي جعل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد يولونها أهمية كبيرة في باعتبارها معوقاً أو محركاً للفعالية التنظيمية(12،13،14،15)

#### البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقاً للتغيير التنظيمي:

مما لا شك فيه أن للعنصر البشري دور مهم في نتائج عمليات التغيير التنظيمي، وقد تعاضم هذا الدور مع تغير النظرة إلى المورد البشري. و أن أهم ما يميز التغيرات والتحويلات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، من النظر إلى للعنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة و الإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري. (16)

يشير دافيد ويلسون في كتابه إستراتيجية التغيير إلى التأكيد على أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير أمر مستحيل هو العلاقات الشخصية في المؤسسة (17) وهو نفس الطرح الذي سوف نتناوله بالنقاش في هذا المقال، أي دراسة البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقاً للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص. يعكس مفهوم التنظيم نوع من العلاقات الوظيفية التي تقتضي بالضرورة عمليات تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة والمحددة مسبقاً بالاستخدام العقلاني لمختلف الوسائل المادية والتنظيمية. ومن المفروض أن تستخدم نفس القواعد للتعامل مع مختلف عمليات التغيير والتطوير التي تمس جوانب محددة من التنظيم أو التنظيم ككل.

يتضح من خلال نتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت دراسة السلوك الإنساني خاصة في بعده العلائقي أنه لا زال من المبكر الحديث عن التحكم الدقيق في المسارات التي يمكن أن يأخذها هذا السلوك الفردي للمستوى العالي من التعقيد والكم الهائل من المتغيرات التي لها تأثير مباشر و غير مباشر على المستوى الفردي أولاً ثم المستوى العلائقي ثانياً. ولعل هذا ما يفسر العدد غير محدود من التساؤلات المطروحة بهذا الخصوص. في هذا الإطار أقدم شركة (س) كحالة أعالج من خلالها مشكلة البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقاً للتغيير التنظيمي.

فهذه الشركة التابعة للقطاع الخاص والتي شهدت تطور كبير في حجم نشاطها مما مكنت قيادتها ممثلة في رئيس مدير عام الشركة إلى إنشاء مجموعة أخرى من الشركات التي أضحت تشكل ما يشبه المجموعة الصناعية. إلى غاية هنا يظهر أن الأمر يعكس صورة من صور نجاح عملية التطوير التنظيمي. لكن عندما نعرف أن أكبر تحدي يواجهه قائد المجموعة حالياً هو اتخاذ قرار إحداث تغيير جوهري في الهيكل التنظيمي للمجموعة الذي لم يعد يستجيب لا لمستوى حجم نشاطها. ولا للمعايير المعمول بها وفق مستجدات تنظيمات الحديثة بالقرن الواحد العشرين. وأن صعوبة القرار نابعة من امتزاج بين الحسابات البراغماتية من جهة، وبعض المتغيرات السيكوثقافية. بسبب عدم حماسة، (أو بشكل أكثر دقة المقاومة الشديدة لخطوة التغيير هذه) من طرف ما يمكن أن نطلق عليهم بقيادات الإدارة الوسطى والذين يمثلون الإطار الذي شاركوا القائد الانطلاقة الأولى لمشروع الشركة، وما يشكل ذلك من جوانب علائقية ذات بعد عاطفي، هذا بالإضافة إلى كونهم من كبار السن مقارنة مع القائد نفسه...إنها أعباء الاعتراف بالجميل لذوي الفضل، وربما مقايضة ذلك بحزمة من التبريرات بعدم ضرورة التعجيل بشأن قرار

تغيير الهيكل التنظيمي للشركة. ولطالما مثلت هذه المواقف محور معاناة الكثير من القادة عند اتخاذهم لقرارات حاسمة.

لقد نشأ ما يمكن وصفه بالعقد النفسي بين القائد وأعدائه من القيادات الإدارية الوسطى من خلال تراكم خبرات التدخل المتكرر لهذه القيادات في حياة رب العمل، الأمر الذي تحول إلى نوع من الاعتمادية المفرطة والدخول في نمط سلوكي يعتمد الحلول العلاجية لمتخلف الصعوبات وإهمال أي شكل من أشكال العمل المنهجي الذي قد يحد من نفوذهم أو يخرجهم من دائرة الحظوة والاهتمام (18).

سبق وأن أشرنا في ما سبق إلى الكم الهائل من المتغيرات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على المستوى الفردي والعلائقي في تحديد مسارات السلوك الإنساني. فإذا أخذنا بعين الاعتبار المحيط السكوتافي بالجنوب الجزائري خاصة بالنسبة للجماعات ذات الأصول العربية، وأثر ذلك في بناء شخصية الفرد، هذه الشخصية التي نعتقد أنها لا زالت تعيش حالة من الانشطار بين الذات الفردية والقبضة القوية للذات الجماعية. ولكي تقف على حقيقة ذلك فما عليك . فقط . إلا أن تقوم بعملية فحص للعديد من العبارات التي تعكس حالة من تشوش الفكر واضطراب القرار لدى قائد المؤسسة: "مهما كان لازم نحاول ما نأخذش قرار قد يدمر كل اللي بنيت مع هؤلاء الرجال المخلصين لي دائما.. نحاول نبحث على طريقة مناسبة.. وأعتقد أن مازال وقتها.. إن تمسك كل واحد من هؤلاء الإطارات بالمصلحة التي يشرف على تسييرها .. هو أمر ايجابي ... في نفس الوقت يضع عقبات في طريق محاولات التغيير المبرمجة... باختصار هي كما يقول المثل الشعبي (حامية تحرق) "

يظهر من خلال ما قدمه دافيد ويلسون حول العلاقات الشخصية بوصفها معوقاً للتغيير في المؤسسة. أن هذا الطرح يتضمن وجهين: الأول هو تأثير العلاقات الشخصية المضطربة التي تتجلى من خلال الصراع والمشاحنات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. والوجه الثاني على النقيض من ذلك فهو يظهر من خلال العلاقات المتينة والعميقة بين الأفراد على غرار حالة المؤسسة المقدمة في هذا المقال. وفي كلا الحالتين فإن النتيجة المستخلصة تصب في خانة تأكيد وتعزيز الطرح بأن الجانب العلائقي على درجة كبير من الأهمية ولا بد من أخذه بعين الاعتبار في تناول مسألة التغيير التنظيمي سواء على مستوى الدراسة أو تنفيذ برامج ومخططات التغيير داخل أي مؤسسة.

لقد تعلمت من خلال التجربة البسيطة كموظف في العديد من المؤسسات، وما استنتجته من ملاحظات حول سلوكهم القيادي من جهة، وفي حدود مساحة الاطلاع على التراث العلمي في مجال القيادة من جهة أخرى، أستطيع القول أن ثقافة أي تنظيم هي انعكاس لثقافة القائد، على اعتبار أنهم من يصنعون هذه الثقافة، هم من يفقدون التغيير. لهذا فإن القيادة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على إلهام وتحفيز وتشجيع مرؤوسيهá ومساعدتهم على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.

قد حدد (rowland ,& higgs 2001) مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات

التالية:



1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشرك القائد التحولي جميع العاملين في إدراك حاجة للمنظمة للتغيير .
  2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.
  3. مشاركة وإدماج جميع العاملين في منظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير .
  4. الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
  5. تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
- لقد جاء في دراسة درويش عبد الرحمان يوسف أنه "من خلال مراجعة بعض الدراسات والكتابات المنشورة عن التغيير في المنظمات العربية، نلاحظ أن النتائج غير مشجعة بمعنى أن جاهزيتها كانت دون المستوى المطلوب. فإغلب المنظمات لم تكن موفقة تماما في انجاز التغيير المنشود بنجاح. إذ لم تنطلق من رؤية شاملة من الإدارة العليا لقيادة ذلك التغيير والإيمان بأنه ضرورة يجبر القيام بها من أجل النجاح. إن معرفة ما ينبغي تغييره يمثل نصف الحقيقة، ولكن تفهم الإدارة العليا لأهمية التغيير بفعالية يمثل النصف الآخر من الحقيقة". (19)
- إن ما أقرته تلك الدراسات من نتائج فيما يتعلق بمستوى جاهزية المؤسسات العربية سواء العمومية منها أو الخاصة للتغيير، يجعلنا نؤكد على البحث والتحليل العميق للأسباب الحقيقية وراء هذا العجز، مع التنبيه إلى ضرورة توخي الحذر وعدم القفز إلى استنتاجات سطحية في مسألة في غاية الحساسية وهي حقيقة السلوك الإنساني في بعده السيكولوجي و العلائقي داخل التنظيم.

المراجع:

- (1) علاوي عبد الفتاح(2010) الاستثمار في الكفاءات والتطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات.جامعة المسيلة، الجزائر .
- (2) Gerald.S.Kibbins.(1994).Organization evaluation program for managing radical change. American Management Association.
- (3) درة عبد الباري(1981) التغيير في المنظمات مجلة البحوث الاقتصادية الادارية،بغداد مركز البحوث،مجلد 9 العدد4
- (4) الصباغ زهير نعيم(1981) التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة،مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 1
- (5) سيزلاقي أندوود و مارك.ج.ولاس،(1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة قاسم الرياض، معهد الإدارة العامة
- (6) محفوظ أحمد جودة (2004) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن
- (7) دى آى هوسى(2001) كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- (8) درويش عبد الرحمان يوسف(2000) العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، لدولة الإمارات العربية المتحدة،مجلة الملك سعود/ م13،العلوم الإدارية(1).الرياض
- (9) الحربي عبد الله مداري (2001) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- (10) الفوزان ناصر محمد، والعامري أحمد سالم (1997) مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3.
- (11) بشير الخضرا وآخرون(2011) السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- (12) محمود فهمي العطروري (1969) العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة.
- (13) عبد الرحمن عزي وآخرون(1992)عالم الاتصال،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر.
- (14) مصطفى عشوي (1992) أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- (15) عبد الكريم درويش وليلى تكللا(1976) أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- (16) الفتاح عبد علاوي التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات. مقال جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر.
- (17) دافيد ويلسون(1999) إستراتيجية التغيير. مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال ترجمة تحية عمارة،دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية، مصر .
- (18) زايد أحمد(2006) سيكولوجية العلاقات بين الجماعات،قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات،سلسلة عالم المعرفة العدد:326 المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب،الكويت.