استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة

Strategies for Dealing with Resistance to Change: An Analytical Review of Leading Organizations' Experiences

د. برباش توفيق / مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 ، الجزائر

مؤسسة الانتماء: جامعة سطيف 1

Toufik.berbache@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام: 2024/12/04 تاريخ القبول: 2025/05/02 تاريخ النشر: 2025/06/05

ملخص

فرضت التغيرات البيئية المتسارعة على جميع المؤسسات القيام بالتغيير التنظيمي تحقيقا للتكييف وضمانا للبقاء، غير أن المقاومة لتي يبديها العمال أصبحت تمثل تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين. تتناول هذه الورقة الدور المؤثر للمقاومة على فرص نجاح مشاريع التغيير وآليات التعامل معه، وهي تهدف إلى بيان كيف يمكن لإستراتيجيات محددة تنفذ بطريقة معينة، أن تساهم في نجاح التغيير التنظيمي وتقليل فرص فشله. اعتمدت الورقة على الأدب النظري المتخصص بكل من التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، واستعانت ببعض الدراسات الميدانية وتقارير مكاتب الخبرة لتحليل تجارب ناجحة في التعامل مع مقاومة التغيير من طرف قادة اداريون بارزون ومؤسسات رائدة عالميا. توصلت الدراسة إلى وجود قواسم مشتركة بين المؤسسات التي تم عرض حالاتها في استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية : الكلمات الأساسية للبحث إدارة التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، استراتيجيات التعامل مع المقاومة، تجارب مؤسسات ناجحة .

تصنيف JEL : M10; M12; O15.

Abstract:

Rapid environmental changes have forced organizations to undergo structural transformations in order to adapt and ensure their survival. However, employee resistance has emerged as a significant challenge for management leaders. This paper explores the impact of resistance on the success of change initiatives and the strategies for managing it effectively. It aims to show how implementing specific strategies in particular ways can contribute to the success of organizational change and reduce the chances of failure. The paper draws on theoretical literature related to organizational change and resistance to change, and also incorporates empirical studies and consulting reports to analyze successful experiences of prominent leaders and leading global organizations in handling resistance to change. The study found common patterns among the organizations analyzed in their approaches to managing resistance.

Keywords: Organizational Change Management, Resistance to Change, Dealing with Resistance, Successful Organizational Experiences.
Jel Classification Codes :M10; M12; O15.

[1] المؤلف المرسل: برباش توفيق، الإيميل: berbache_toufik@yahoo.fr

I - تمهيد :

إن مصطلح التغيير هو الأكثر استعمالا بين الناس في أحاديثهم ومناقشاتهم، كما أنه الموضوع الأكثر بحثا في علم الاقتصاد وإدارة العمال، ولا غرابة في ذلك، فقد قيل منذ قرون بأن الثابت الوحيد هو التغيير، كونه ظاهرة الحياة لاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والسياسية.

إن التغيير التنظيمي هو القاسم المشترك بين الكثير من المنظمات، مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، حيث أن التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية وما نتج عنها من اشتداد حدة المنافسة، قد فرض على المنظمات احداث التغيرات التنظيمية اللازمة ليس فقط لضمان التكيف والبقاء، بل وأيضا بلوغ درجة التميز وهو ما ينطبق بالأساس على المؤسسات الرائدة التي لا تنتظر حدوث الاختلالات والأزمات لتبادر بالتغيير التنظيمي.

وكما أصبح التغيير التنظيمي أمرا حتميا، فقد بات من المسلم به أيضا توقف نجاح التغيير على مدى التأييد والقبول الذي يبديه المعنويون بالتغيير، وعدم مقاومتهم له، وهذا يعني بأن نجاح التغيير ليس مؤكدا وهو ما بينته العديد من الدراسات. في هذا الإطار تشير (Bareil, 1998, p. 59) بأن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقا كبيرا يتراوح بين 35٪ و75٪ لم يكن متوقعا بسبب المقاومة بأشكالها ومستوياتها وأسبابها المختلفة.

تُعتبر مقاومة التغيير جزءًا طبيعيًا من أي عملية تغيير، فهي ظاهرة تلازم كل مشروع تغييري يسعى إلى تعديل أو إعادة النظر في الوضع القائم، وأصبحت تشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات المبادرة بالتغيير، وعقبة رئيسية في سبيل سعيها للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية،

إذا كانت المقاومة تُعد جزءًا طبيعيًا من أي عملية تغيير، فمن من المهم فهم أسباب هذه المقاومة لتحديد الآليات المناسبة للتعامل معها وتخفيف آثارها السلبية لمؤدية إلى فشل مشاريع التغيير.

1.I- إشكالية البحث :

المشكلة الرئيسية التي سيتناولها هذا البحث هي كيفية إدارة مقاومة التغيير في المنظمات بشكل فعّال، إذ رغم وجود العديد من الآراء المفسرة للمقاومة وأسبابها واستراتيجيات للتعامل معها، إلا أن الواقع الميداني والممارسة الفعلية تكشف عن حالات فشل للكثير من المؤسسات في التعامل مع ظاهرة المقاومة، في حين تنجح أخرى في التغلب على هذه الظاهرة، من هنا يأتي تساؤلنا " **كيف يمكن للمؤسسات إدارة مقاومة التغيير بشكل فعّال؟**

2.I - أهداف البحث:

من بين ما يسعى إلى تحقيقه البحث الحالي، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- تحليل أسباب مقاومة التغيير من خلال استعراض مختلف العوامل الدافعة لمقاومة التغيير في المؤسسات، مع تسليط الضوء على مختلف الآراء في هذا الجانب.
- بيان كيف تؤدي شدة مقاومة الأفراد إلى فشل محاولات التغيير وعدم تحقيق الأهداف المسطرة سواء بصفة جزئية أو كلية؛

- التعرف على ما يقول به كل من الباحثين الأكاديميين والخبراء الممارسين بخصوص استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير؛
- استكشاف أهم الاستراتيجيات المختلفة التي استخدمتها المؤسسات الرائدة لإدارة مقاومة الأفراد للتغيير، مع التركيز على الدروس المستفادة من هذه التجارب، ودعوة المؤسسات إلى تبنيها.

I.3. - أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الورقة البحثية في استكشاف الاستراتيجيات المختلفة المعتمدة من قبل المؤسسات المبادرة بالتغيير التنظيمي، والتركيز على تلك التي تتبناها مؤسسات رائدة نجحت في التغلب على ظاهرة المقاومة، وبالتالي نجاح مشاريعها التغييرية، والدعوة إلى تبنيها.

I.3. - عناصر البحث:

لدراسة هذا الموضوع، تم تقسيم محاور الورقة وفق التالي:

- التعريف بالتغيير التنظيمي ومجالاته؛
- التعريف بأسباب واستراتيجيات ادارتها؛
- عرض تجارب ناجحة للتغلب على مقاومة التغيير.

II- التعريف بالتغيير التنظيمي ومجالاته :

II- 1- التعريف بالتغيير التنظيمي :

توجد العديد من المصطلحات التي يستخدمها الكتاب والباحثون عند دراسة موضوع التغيير التنظيمي، ومنها التغيير، التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، كما يشير بعض الكتاب إلى التباين الموجود في دلالات بعض المفردات المرتبطة بمصطلح التغيير، مثل التغير، التحول، التطور، الإصلاح، النمو، التطوير، والتنمية، غير أن المصطلحين الأكثر استخداما هما التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي..

يشير المعنى العام للتغيير التنظيمي organisational change إلى الوضع الذي تنتقل فيها المؤسسة من حالة إلى حالة أخرى، التي عادت ما تكون رد فعل للتغيرات بغية ضمان التكيف والاستجابة بفعالية مع تغيرات وتحولات البيئة المحيطة بها، والتي قد تتضمن مخاطر وتهديدات وقيود من جهة، أو فرص من جهة ثانية.

كما ينظر إليه حسب (Weick & Quinn , 1999) (Hage, 1999) كل تغيير في الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات كرد فعل لما يحدث من تطورات في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

وقد يأخذ التغيير التنظيمي شكل التحول التنظيمي كما يقول بذلك (Rumelt, 1995) الذي ينطبق أكثر على التغيرات الكبيرة والجوهرية والتي قد تتكون جذرية.

وهذا التغيير الجذري أو التغيير من نوع 2 أو التغيير التحويلي، هو خلاف التغيير الذي يتضمن تعديلات تدريجية على الهياكل والعمليات والممارسات الحالية للمنظمة، ولكنها لا تنطوي على تغييرات جوهرية تمس مكوناتها الرئيسية مثل الاستراتيجية والقيم والهوية، وهذا ما يؤكده (Chapman, 2002) بالقول بأن التغيير

التحويلي يتضمن تغييرا جوهريا في المواقف والاتجاهات والقيم الثقافية بهدف تحقيق تحسن كبير في الأداء، كما يرى (Burke, 2023) يشمل أيضا رسالة واستراتيجية المنظمة وقيادتها العليا بالإضافة الى ثقافتها.

من جانب آخر يعتبر التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يسعى كل منهما إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية، وعلى الرغم ما أن البعض يستعملهما بشكل مترادف ومتبادل، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بين المصطلحين، حيث يُستخدم التغيير التنظيمي بشكل أوسع ليشمل جميع أنواع التغييرات التي يمكن أن تطرأ على هيكل أو عمليات أو ثقافة المنظمة كما أشرنا إليه أعلاه، في حين يُشير التطوير التنظيمي إلى عملية مخططة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة من خلال تغيير سلوك الأفراد والجماعات داخلها، كما أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون استجابةً لعوامل خارجية مثل التغيرات في السوق أو التطور التكنولوجية أو عوامل داخلية مثل إعادة النظر في الهيكل التنظيمي أو تغيير على مستوى القيادة الإدارية العليا، ومنه يمكن أن يحدث التغيير بشكل عفوي أو غير مخطط له، وهذا خلافا للتطوير التنظيمي الذي لا يمكن اعتباره إلا تغييرا مخططا ومقصودا ومستهدفا تحقيق أهداف محددة.

في هذا الإطار يعتبر (Beckhard, 1969) التطوير التنظيمي بأنه جهد (1) مخطط (2) على مستوى المنظمة ككل (3) تشرف عليه الإدارة العليا (4) لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية، من خلال (5) التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

وخلافا لما يُعتقد بأن إحداث التغيير يكون دوما استجابة لتغيرات وتطورات البيئة الخارجية مثل زيادة المنافسة وتغير حاجات وأذواق الزبائن أو الابتكارات التقنية، ناهيك عن اختلالات البيئة الداخلية، فإن التغير الذي تبادر به بعض المؤسسات الرائدة يكون استباقيا ومتجاوزا هدف التكيف والتأقلم مع البيئة، إلى هدف التميز وتحقيق السبق عن غيرها من المنافسين.

II- 2- مجالات التغيير التنظيمي :

إن رغبة المؤسسات في تصحيح الاختلالات الداخلية وتحسين مستوى أدائها، وسعيها للتكيف مع بيئتها الخارجية المتغيرة والمعقدة، يدفعها باستمرار إلى إحداث التغيير التنظيمي المطلوب، فالتغيرات السريعة التي تعرفها الأسواق، والتقدم التكنولوجي المستمر، والتغير في تفضيلات وأذواق المستهلكين وغيرها، هي أمثلة عن التطورات البيئية الخارجية الدافعة إلى المبادرة بالتغيير، ومن جانب آخر فإن الاختلالات الداخلية مثل مشكلات الهيكل التنظيمي، أو ضعف فعالية الاتصال أو انخفاض مستوى أداء الأفراد والأقسام هي كذلك أمثلة تسعى المؤسسات لمعالجتها من خلال مشاريع تغيير محددة.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما لذي تسعى المؤسسات إلى تغييره، أو بمعنى آخر ما هي المجالات التي يستهدفها التغيير التنظيمي، فإن أكثر ما تقوم به المؤسسات هو حسب ما أشار إليه (Pichault F., 2005) هو التغيير في كل من طرق تنظيم عمل، والهيكل التنظيمي، طرق اتخاذ القرارات، سياسات إدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية المؤسسة، ويضيف كل من (Krasensky P., Zimmer P., 2006, pp. 28-29) التكنولوجيا والثقافة والسلطة والتنظيم.

وعلى الرغم من تعدد الآراء بخصوص المجالات التي يمسها التغيير التنظيمي، فإن أغلب الكتابات المتخصصة تكاد تجمع على ثلاث مجالات رئيسية هي التغيير الثقافي أو السلوكي، والذي يُعنى بتغيير كل ما يتعلق بالأفراد من حيث سلوكياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وثقافاتهم، والتغيير التكنولوجي الذي يركز على تحديث آليات

التصنيع وتقديم الخدمات، أما المجال الثالث فهو الذي يُعنى بتنظيم واستراتيجية المؤسسة. لكن من المهم التأكيد على أن التغيير الذي يستهدف الموارد البشرية، وبالتحديد قيمهم وثقافاتهم وسلوكياتهم، يُعتبر أكثر تعقيدًا وصعوبة من التغييرات التي تستهدف تنظيم العمل أو التكنولوجيا.

يعود ذلك إلى أن السلوكيات والقيم الفردية تتأثر بعوامل متعددة، منها التجارب الشخصية، البيئة الاجتماعية، والتقاليد الثقافية، وعليه فإن الإدارة التي تسعى إلى إحداث تعديل في هذه العناصر، ستكون تكون بحاجة إلى وقت وجهد كبيرين، ناهيك عن مضاعفة الاتصال لبناء وتعزيز الثقة واعتماد مشاركة الأفراد، رغبة في عدم مقاومتهم، وهذا يعني بأن التغيير الذي يستهدف التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي يبدو أكثر سهولة من التغيير غير المادي أي المرتبط أساسا بالجانب السلوكي والثقافي للموارد البشرية، لأن التغييرات المادية عادة ما لا يكون لها تأثير كبير على القيم والمعتقدات الأساسية وسلوكيات الأفراد، مما يسهل أمر قبولها وعدم مقاومتها.

إن نجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التقنيات أو الهياكل الجديدة، بل يتوقف بشكل كبير على كيفية إدارة التغيير على مستوى الأفراد، على اعتبار أن الأبعاد الإنسانية للتغيير تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النتائج المرجوة، كما أنه من الضروري وجود رؤية واضحة وشاملة تأخذ في الاعتبار احتياجات ومخاوف الافراد، وتعمل على إشراكهم في كل مراحل عملية التغيير، بما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية ويعزز تأييدهم وقبولهم للتغيير وعدم مقاومته.

وهذا ما يجرنا إلى التعرف على المقاومة التي يبديها الأفراد إزاء التغيير وأسبابها ونتائجها وأفضل السبل للتخفيف من حدتها.

III - مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل

III. 1. تعريف مقاومة التغيير

تشير الكثير من الدراسات المهتمة بالتغيير التنظيمي إلى حالات الفشل الكثيرة التي تصيب مشاريع التغيير لأسباب عديدة من أهمها المقاومة التي يبديها الأفراد إزاء هذا الحدث الذي يعتبرونها مهددا لوضعهم الحالي (Appelbaum, 2015).

لقد حظي مفهوم مقاومة التغيير باهتمام كبير في الأدبيات المتخصصة، حيث لا تكاد توجد دراسة تبحث في إدارة التغيير التنظيمي، إلا وتخصص جانبا منها إلى المقاومة التي يبديها الأفراد المتأثرون بالتغيير الذي تبادر به المؤسسة، وهو ما أشار إليه (McCabe, 1998) ، من خلال قول بعدم اعتبار المقاومة حدثا مفاجئًا، كونها ظاهرة تلازم كل مشروع تغيير، ونظرا لأهميتها وتأثيرها يفسر (Crémadez, 2006) كل عملية إدارة التغيير بأنها استراتيجية لمواجهة المقاومة التي يبديها المتأثرون بالتغيير.

في هذا السياق، يُلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات والأبحاث والكتابات المتخصصة في مجال التغيير التنظيمي تُخصص حيزاً مهماً لتحليل ظاهرة مقاومة التغيير. حيث يتناول الباحثون والمهتمون بهذا الحقل المعرفي جملة من التساؤلات الجوهرية، خاصة ما يتعلق بالأسباب الكامنة وراء المقاومة، والأشكال التي تتخذها هذه الظاهرة، ويعود هذا الاهتمام إلى حقيقة مفادها بأن الفهم العميق لأسباب المقاومة يمثل عاملاً حاسماً في ضمان نجاح عمليات التغيير. في المقابل، يركز فريق آخر من الباحثين على استراتيجيات مواجهة

هذه المقاومة أو ما يُعرف بـ(مقاومة المقاومة)، وما يلاحظ في هذه الكتابات المتخصصة؛ بما في ذلك الحديثة منها، هو أن معظمها يستند إلى كتابات كلاسيكية في الموضوع، خاصة إسهامات كل من (Coch, L., & French Jr, J. R. , 1948) في نهاية الأربعينيات، وأعمال (Lawrence, 1969) في نهاية في نهاية الستينيات التي شكلت مرجعيات أساسية في هذا المجال.

ويتفق الباحثون على اعتبار مقاومة التغيير رد فعل طبيعي من قبل الأفراد المتأثرين به، إلا أنهم يختلفون في تفسير هذا السلوك، فمنهم من يراه سلوك حتمي لا مفر منه واستجابة طبيعية ومشروعة (Vas, 2006)، ومنهم من يراه كحالة مرضية تحتاج إلى علاج (Bonneville, L., & Grosjean, S., 2007)، ويعكس هذا الاختلاف في التفسير، تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها فهم ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمات.

على الرغم من تعدد وجهات النظر حول طبيعة الاستجابة لمبادرات التغيير التنظيمي، فإن المقاومة تُعد ظاهرة حتمية لا مفر منها، لذا يصعب تصور غيابها بدرجة أو بأخرى أو بصفة مباشرة أو غير مباشرة، نظرًا لأن التغيير يمثل بالنسبة للأفراد انتقالاً من حالة توازن (منطقة الراحة المعتادة) إلى وضع آخر يمثل بالنسبة لهم حالة اختلال وعدم توازن (Hayes, 2022, p. 131) لما يحمله هذا الوضع الجديد من حالة عدم اليقين والقلق والخوف من النتائج التي يحملها مشروع التغيير.

وتشير (Bareil, 1998) إلى المقاومة بذلك الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلبي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم، كما دعت (Piderit, 2000) إلى إعادة التفكير في مفهوم مقاومة التغيير، من خلال عدم حصر معناه في جانبه السلبي، بل إن هذه الظاهرة يمكنها توفير معلومات مهمة عن أسباب هذا السلوك وجعل التغيير أفضل من خلال الملاحظات البناءة التي يقمها المقاومون للتغيير.

تعتبر مقاومة التغيير موضوعًا محوريًا في العديد من الأبحاث والدراسات، حيث تركز بعض هذه الدراسات على مواجهة هذه المقاومة (مقاومة المقاومة) باعتبارها عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق التغيير المنشود، في حين تركز أبحاث أخرى على تحليل الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى مقاومة الأفراد للتغيير، انطلاقًا من أن فهم هذه الأسباب يعد خطوة أساسية نحو إنجاح عمليات التغيير، وأن التعرف على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في ادراك وسلوك الأفراد تجاه التغيير، تُعدُ عنصرًا حاسمًا في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المقاومة وتحقيق النتائج المستهدفة.

III. 2. أسباب مقاومة التغيير

كما تمت الاشارة إليه أعلاه، فإن من بين العوامل ذات التأثير الكبير على التنفيذ الناجح لمشاريع التغيير، هو المقاومة التي يبديها المتأثرون بهذا التغيير، وهي ظاهرة رغم تباين وتعدد أسبابها، فإن الفهم العميق لها يُعدُ حاجة ضرورية لتصميم وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المقاومة والتخفيف من حدتها.

ورغم تعدد العوامل الكامنة وراء مقاومة التغيير التنظيمي، فإن غالبيتها ترتبط - بشكل مباشر أو غير مباشر - بطبيعة إدراك الأفراد العاملين لمشروع التغيير، ولا سيما توقعاتهم حول مخرجاته ونتائجه، وهذا يبين الدور الكبير للإدراك في تشكيل مواقفهم واتجاهاتهم تجاه عملية التغيير، وتحديد إن كانوا سيصبحون داعمين للتغيير أو مقاومين له. في هذا الإطار يشير (Rumelt, 1995, p. 106) إلى أن التغيير يبدأ بالإدراك، فإذا كان

هذا الأخير "مشوهًا"، فإن هذا سيعيق التغيير، وأن من الأسباب الرئيسية "للإدراك المشوه" هو قصر النظر، والغطرسة، والإنكار، والتفكير المخادع. كما أكد (De Coninck, 1998) إلى أن الافراد يقاومون التغيير بسبب توقع آثاره السلبية عليهم وعلى مصالحهم.

تزخر الكتابات المتخصصة في التغيير التنظيمي بالعديد من التقسيمات والتصنيفات للأسباب المؤدية إلى المقاومة، حيث تشير بعض الدراسات إلى الأسباب المرتبطة بأسلوب إدارة التغيير مثل نقص المشاركة وضعف الاتصال، وتشير دراسات أخرى إلى عوامل مرتبطة بمن يقود التغيير مثل عدم الكفاءة وضعف الثقة (Shah, 2023) (Kowang, 2021) ، علاوة على الدراسات الكثيرة التي تحصر المقاومة من جانب الأفراد، فتذكر مثلا الخوف من المجهول والخشية من عدم القدرة على الاستجابة للمتطلبات الجديدة التي يفرضها التغيير (Borges, 2020) (Jacobs, 2018)، وهذا النوع من المقاومة هو الأكثر دراسة حسب ما يشير إليه (Kulkarni, 2016) ، غير أن من بين أفضل التصنيفات التي تغطي معظم دوافع المقاومة، هي التي تميز بين ثلاثة مستويات من هذه المقاومة وهي المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي أو المؤسسي، وهو ما نبينه فيما يلي، استنادا إلى العديد من المراجع : (Coch, L., & French Jr, J. (Piderit, 2000) (King N., 2002) (Soparnot, 2013) (Burke, 2023) R. , 1948)

- المستوى الفردي: من بين أهم أسباب المقاومة في هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ما يلي:
  - الخوف من المجهول وعدم اليقين في نتائج التغيير؛
  - فقدان السيطرة أو الاستقلالية؛
  - عدم الثقة في الإدارة وعدم الاقتناع بدوافع التغيير؛
  - نقص المهارات أو الخوف من الفشل.
- المستوى الجماعي: من بين أسباب المقاومة في هذا المستوى ما يلي:
  - قواعد الجماعة الصلبة أو التماسك المفرط الذي يعيق تبني التغيير؛
  - الصراعات والتنافس بين الفرق؛
  - الخوف من فقدان تماسك الجماعة.
- مستوى المنظمة: من بين أسباب المقاومة في هذا المستوى ما يلي:
  - هياكل التنظيم البيروقراطية وغير المرنة؛
  - الثقافة التنظيمية المحافظة؛
  - أنظمة وسياسات الإدارة غير المشجعة على التغيير.

استنادا لما ذُكر أعلاه، يتضح بأن مظاهر الرفض لا تقتصر على العاملين في المستويات الدنيا، بل تتعداها إلى مختلف المستويات مثل مسؤولي الإدارات الوسطى والمسيرين الإطارات الإدارية العليا، خاصة إذا رأوا في التغيير المقترح تهديدا لمصالحهم الشخصية، وفي هذا الإطار تقول (Bareil, 1998) المتخصصة في التغيير التنظيمي أن كل مجموعات العمل من المنفذين والمسيرين وحتى أعضاء مجلس الإدارة يُقاومون التغيير، ومن الأسباب التي تدفع أحيانا المسيرين والمدراء إلى هذا السلوك ما قال به (Crozier M. &

(Friedberg E., 1977 من أن التغيير يعيد النظر في مسألة السلطة داخل المؤسسة، حيث أنه قد يعيد تحديد سلطة ونفوذ كل شخص إزاء الآخرين.

III. 3 استراتيجيات التعامل مع المقاومة

إن من أخطر النتائج التي قد تترتب على المقاومة، هو فشل مشروع التغيير جزئيا أو كليا، فقد أظهرت العديد من الدراسات حالات فشل عديدة في مشاريع التغيير من بين أهمها ما يقول به خبير إدارة التغيير (Kotter, 1996) ، الذي يحدد حالات الفشل في حدود 70 بالمائة، مما يجعل العملية مكلفة للغاية بسبب عدم تحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى الأعباء المالية و"الاجتماعية" المصاحبة لذلك.

وتستعمل المؤسسات التي تواجه ظاهرة المقاومة العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها التقليل من حدة هذه الظاهرة، ومن أهمها الاتصالات والمشاركة والتفاوض والتدريب ... وحتى الترهيب والتهديد، وفيما يلي أهم الاستراتيجيات المعتمد بشكل مختصر.

- استراتيجية التعليم والاتصال

تستعين هذه الاستراتيجية بمختلف أدوات الاتصال لتبليغ محتوى التغيير وتعزيز التفاعل بين جميع الأطراف المعنية، مما يساعد على توضيح دوافع ونتائج التغيير بشكل أفضل، بما يؤدي في النهاية إلى التقليل من حدة المقاومة. ومن بين أدوات الاتصال المستخدمة في هذه الاستراتيجية، الاجتماعات للتبادل المباشر للمعلومات، والبريد الإلكتروني لتقديم تحديثات دورية، والإنترانت، كما يمكن تنظيم ورش عمل لتدريب الموظفين على المهارات الجديدة المطلوبة.

- استراتيجية المشاركة

تُعد استراتيجية المشاركة من الأساليب الفعّالة في إدارة التغيير، حيث تتيح للأفراد فرصة المشاركة في صياغة برنامج التغيير وإجراءات تنفيذه، بما يؤدي إلى خلق وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتتقف فعالية هذه الاستراتيجية على مدى كفاية الوقت المخصص للمشاركة وجدية الإدارة في أخذ اقتراحات العمال محمل الجد.

- استراتيجية التفاوض والوفاق

تعد هذه الاستراتيجية ضرورية خاصة عند التعامل مع مقاوم قوي وذي سلطة، حيث يتطلب هذا الموقف إجراء حوار أو سلسلة حوارات مع الأفراد أو الجماعات المتأثرة بمشروع التغيير، ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية تقديم منافع أو مزايا معينة مثل الحوافز أو رفع الأجور لدفع الطرف المقاوم إلى قبول وتأييد التغيير.

- استراتيجية المناورة والاستمالة

تعتبر هذه الاستراتيجية المستوحاة من عالم السياسة في استخدام "حيل" لاستمالة المقاومين من خلال اختيار المعلومات التي تُبلغُ لهم، والتي تعكس الجوانب الإيجابية لمشروع التغيير، واخفاء المعلومات التي لا تكون في صالحهم، كما قد تتضمن تنفيذ التغيير بشكل متدرج وعلى مراحل تفاديا للمقاومة الشديدة.

- استراتيجية الاجبار والتهديد

تعتبر هذه الاستراتيجية آخر الآليات التي يتم اللجوء إليها في التعامل مع المقاومين، حيث تستخدم الإدارة لغة التهديد والترهيب لدفعهم لقبول التغيير، مثل التخويف بفقدان الوظيفة أو النقل أو التنزيل في الدرجة، ومن إيجابيات هذه الاستراتيجية تسريع تنفيذ التغيير، غير أنها يمكن أنها تسيئ الى مصداقية الإدارة والمؤسسة.

إن ما يمكن قوله بخصوص آليات التعامل مع المقاومة هو غياب الوصفة المثالية التي تحدد صلاحية وفعالية هذه الاستراتيجية أو تلك، لأن لكل منها مزايا وحدود، وعليه يتعين على مسؤولي إدارة التغيير اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم أكثر مع خصوصيات الموقف ومصالح الأطراف المعنية.

iv - تجارب رائدة في التعامل مع مقاومة التغيير

يتناول هذا الجزء من البحث عرض بعض التجارب الناجحة في التعامل مع مقاومة التغيير مستوحاة من مؤسسات رائدة عالميا، وهذا اوفق التالي:

iv -1 التحول الجذري وادارة التغيير في شركة IBM (Gerstner, 2002)، ... (Farber, 2005)

عانت شركة IBM من أزمة مالية حادة في بداية التسعينيات، وانخفضت معها الإيرادات والحصة السوقية في صناعة التكنولوجيا، إلى غاية التحاق أحد أبرز المديرين التنفيذيين في العام 1993 وهو Lou Gerstner الذي أجرى بمعية مدراء آخرين تحولاً تنظيمياً كبيراً، وتعتبر العديد من الكتابات بأن التحول الذي شهدته IBM تحت قيادته نموذجا فعالا لإدارة التغيير، خاصة فيما يتعلق بإدارة مقاومة التغيير.

كان يغلب على الشركة الطابع المركزي والتبعية الكبيرة للأنشطة المادية، ناهيك عن جمود ثقافتها وزيادة بيروقراطيتها ومقاومة عدد كبير من موظفيها لمشاريع التغيير المعتمدة، وكان هذا الوضع المتأزم بحاجة إلى اصلاح، وهو ما قام به Gerstner من خلال:

- إعادة هيكلة الشركة، من خلال إعادة النظر في هيكلها وتشجيع التعاون بين الأقسام على حساب المركزية التي كانت سائدة؛

- تحويل IBM من شركة تصنيع أجهزة ومعدات الاعلام الآلي إلى شركة الخدمات التكنولوجية، وهو ما عُدَ تغييرا جذريا؛

- تغيير ثقافة الشركة حتى تكون موجهة بالزبون بدل من التركيز على تكنولوجيات المنتوج.

نتيجة لهذه التغيرات الجذرية، واجه مشروع Gerstner مقاومة من طرف عدد من العمال والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وللتخفيف من هذه الظاهرة قام بجملة من الإجراءات من أهمها ما يلي:

- الاتصال الشفاف والمستمر من خلال اعلام العمال بأسباب التغيير واجراءاته، موضحا من خلال الاجتماعات الحاجة إلى التكيف لضمان بقاء الشركة.

- القيادة بالقدوة من خلال عدم الاكتفاء بإصدار الأوامر والقرارات والتزامه بالتغييرات التي طلبها من الآخرين، مما عزز مصداقية أفعاله.

- إدارة "الآثار" الإنسانية من خلال تركيزه على النتائج التي يتركها التغيير التنظيمي على الأفراد، وكان ذلك عبر برامج تدريبية وفرص تطوير لإعدادهم للتغيير، كما عمل على تدريب المديرين ليصبحوا وكلاء للتغيير وقادرين على إدارة المقاومة على مستويات مختلفة.

- التطبيق التدريجي للتغيير من خلال تجنبه تنفيذ برنامجه التغييري دفعة واحدة، واعتماد التدرج في ذلك، مما سمح للشركة وللأفراد بتبني الممارسات الجديدة التي يتطلبها التغيير من دون مقاومة.

وقد دون (Gerstner, 2002) تجربته في إعادة تنظيم شركة IBM في كتاب بعنوان "من يقول بأن الفيلة لا تستطيع الرقص" والذي يعتبر من بين الكتب الأكثر مبيعًا.

IV -2 طريقة أمازون في التعامل مع مقاومة التغيير (Sekar, 2024) (Eckstein, 2015)

تعتبر شركة أمازون واحدة من أكبر المؤسسات في العالم، حيث تتصدر مجال التجارة الإلكترونية والخدمات السحابية، إذ قامت بتطوير بيئات عمل مرنة لموظفين بما سمح لهم بالعمل عن بُعد، من خلال مجموعة من الأدوات التكنولوجية رغبة منها في تعزيز التعاون بين الفرق وهذا مثل "Amazon Chime" و"Amazon WorkDocs"، كما اعتمدت على إدارة سلسلة التوريد والتسليم السريع مثل خدمة "Amazon Prime" لزيادة فعالية توصيل خدماتها للعملاء.

إن ما يميز أمازون هو سعيها المستمر نحو الإبداع والابتكار، وهذا منذ تأسيسها العام 1994 كمتجر لبيع الكتب عبر الإنترنت واستمرت في توسيع نطاق خدماتها لتشمل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، فقد اثبتت الشركة خلال جائحة كوفيد-19 قدرتها على التكيف مع التحديات الكبيرة التي واجهتها الكثير من المؤسسات التي اضطرت إلى توقيف نشاطها جزئيا أو كليا.

لقد كانت البيئة الديناميكية التي تعمل فيها أمازون ورغبتها البقاء في الصدارة، من العوامل الرئيسية التي تفرض عليها إحداث تغييرات تنظيمية وتبني استراتيجيات جديدة بشكل مستمر، غير أنها في كل هذه المبادرات كانت تواجه مقاومة من جانب موظفيها الذين يرون في هذه التغيرات المستمرة مصدر قلق وضغط وزيادة أعباء العمل، بالإضافة إلى التخوف عن مستقبلهم المهني بسبب الاستعمال للتكنولوجيات الحديثة والذكاء الاصطناعي.

ولكن رغم عدد التغييرات التنظيمية ومقاومة بعض الأطراف لها، فإن أمازون التي تبنت ثقافة التحسين المستمر والتغيير، تعتبر بأن إدارة مقاومة التغيير عنصرا أساسيا في نجاحها المستدام، لذلك فهي مدركة لطبيعة هذه المقاومة وحريصة على تطبيق الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها بفعالية.

وقد تجلت أهم عناصر استراتيجية أمازون للتغلب على مقاومة التغيير فيما يلي:

- التزام القيادة العليا: وتجلى ذلك في المشاركة الفعّالة في مبادرات التغيير، وذلك من خلال تقديم الاقتراحات وتخصيص الموارد اللازمة وفرص التدريب الضرورية وتكثيف العمليات الاتصالية التي تشرح رؤية التغيير وتبين أهدافه، وتحرص على جعل الموظفين يدركون بأن التغيير ليس خياراً، بل هو عامل رئيسي في ثقافة واستراتيجية نمو الشركة. إن التزام القيادة لا يقتصر على دعم المبادرات التغييرية التي يقترحها أعضاء

الإدارة العليا، بل حتى تلك التي يقدمها الموظفون في مختلف المستويات داخل الشركة، كما انها تستمع لمخاوف الموظفين وتحلل تعليقاتهم التي تجمعها من استطلاعات الرأي، وتقدم الإجابات اللازمة.

- القيادة بالقدوة :تبنى المسؤولون في أمازون نمط القيادة بالقدوة، والتزموا بأنفسهم بالإجراءات والعمليات الجديدة التي يتطلبها التغيير وشجعوا فرقهم على فعل الشيء نفسه، حيث أن مثل هذا السلوك لا يعزز أهمية التغيير فحسب، بل يساعد أيضا في بناء الثقة والمصداقية بين الموظفين، الذين يرون أن قادتهم على استعداد للعمل مع نفس التحديات التي يطلبون من فرقهم مواجهتها.

- توضيح الرؤية: سعت قيادة أمازون إلى نقل رؤية التغيير بشكل واضح وجذاب، مع التركيز على أسباب التغيير ونتائجه وفوائده على الأطراف ذات المصلحة من مساهمين وموظفين وعملاء، ووظفت في سبيل ذلك مختلف أدوات وقنوات الاتصال الحديثة، مثل اللقاءات والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني ومواقع ومنصات التواصل الداخلي، حتى تضمن فهم وإدراك مشروع التغيير من طرف جميع الموظفين.

وما يميز مشاريع أمازن في التغيير هو تحديدها لمؤشرات لقياس مدى بلوغ الأهداف المسطرة مثل تحسين الكفاءة أو تعزيز رضا العملاء أو زيادة الحصة السوقية، وهذا للحفاظ على تأييد وحماس وتحفيز الموظفين طوال عملية التغيير.

- الحوافز القائمة على الأداء: دعما للموظفين الملتزمين بمتطلبات التغيير التنظيمي استخدمت أمازون مجموعة من الحوافز المصممة لتحفيزهم على تبني طرق العمل الجديدة، مثل المكافآت وخيارات الأسهم وفرص التقدم الوظيفي، بالإضافة إلى شهادات التقدير والتجمعات المخصصة للاحتفال بالانتصارات خلال فترات التغيير.

IV -3 شركة مايكروسوفت وإدارة التغيير الثقافي (Steve, n.d.) (Nadella, 2017) (London, 2018) (Berger, 2024)

يشير (Tabrizi, 2023) إلى الدور الكبير الذي لعبه Satya Nadella المدير التنفيذي منذ 2014 لشركة مايكروسوفت في نجاح التغيير والآليات التي اعتمدها للتقليل من ظاهرة المقاومة، حيث يُعتبر النموذج الذي تبناه مثالا يحتذى به في كيفية إدارة التغيير التنظيمي، والتي لخصها في مؤلفه (Hit Refresh) الذي يعد واحدا من أكثر الكتب مبيعا.

فيما يلي بعض الرؤى الرئيسية لمسؤول مايكروسوفت في هذا المجال:

- التحول الثقافي: في إحدى مقابلاته مع مكتب الاستشارة ماكينزي (London, 2018) يقول Nadella بأنه عندما أصبح المدير التنفيذي، كان عمر الشركة 40 عامًا، وشعرت أنه من المهم جدًا أن نجعل الثقافة موضوعًا رئيسيًا وصريحًا للمناقشة، حتى تتمكن من إعادة اختراع أنفسنا وابتكار أشياء جديدة، لذلك شجّع نهج "عقلية النمو" والتعلم من الأخطاء واعتبار الفشل والخطأ فرصة للتعلم والتكيف بشكل مستمر، وهذا ما شجع العمال على قبول التغيير، وكانت هذه الفلسفة المسماة بالقيادة بالتعاطف leadership with empathy عاملاً رئيسياً في تقليل درجة المقاومة للتغيير.

كما تضمنت رؤية Nadella لإنجاح التغيير الثقافي تعزيز الشفافية والتعاون لجعل بيئة العمل في الشركة أكثر تعاونًا وشمولية، فتبنى فكرة "مايكروسوفت الواحدة" التي تشجع الفرق على العمل معًا بدلاً من التنافس الداخلي الذي كان سائدا، وهذا لأجل زيادة فرص نجاح التغيير.

- الاتصال والشفافية: اعتمدت مايكروسوفت في عهد Nadella على الاعلام والاتصال لتبليغ رؤية التغيير التي تمثلت في تحويلها من شركة "الأجهزة والخدمات" إلى شركة تركز أكثر على الحوسبة السحابية cloud computing والذكاء الاصطناعي والشبكات الاجتماعية، والدفع بها لتصبح أكثر ابتكارًا وتركيزًا على العملاء، وشجع على ضرورة الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بين الأفراد وفرق العمل. وقد حرص Nadella أشد الحرص على فهم وإدراك جميع الموظفين لهذا التوجه الاستراتيجي الجديد، وشجع على انخراطهم في المشروع من خلال الاتصال والحوار المفتوح والمستمر بينهم وبين الإدارة والموظفين، حتى يشعروا بأن آراءهم محل استماع وتقدير، بما يساهم في التقليل من المقاومة.

- تطوير القيادة والتوجيه: شجّع Nadella قادة الشركة على أن يكونوا مرشدين ونماذج وأمثلة يحتذى بها، مما ساعدهم على المساهم في قيادة التغيير، وساهم هذا الإجراء في تقليل المقاومة من خلال تمكين القادة لدعم فرقهم خلال فترات التغيير.

يشير (Appelbaum, 2015) أن للمسؤولين في المستويات الإدارية الوسطى دور كبير وفعال في ربط من هم في المستويات التنفيذية بالمستويات الإدارية العليا، ويعملون لدعم التغيير من خلال الإدارة بالقدوة وتقديم الدعم بمختلف اشكاله للمكلفين بتنفيذ مشروع التغيير.

IV- الخاتمـــــــــــــة :

كشفت هذه الورقة التي اختتمت بعرض حالات ناجحة في التعامل مع مقاومة التغيير، عن وجود آليات متشابهة تمثل القاسم المشترك، والتي يمكن اعتبارها آليات رئيسية لإدارة وتجاوز مقاومة التغيير، يمكن تبينها من طرف جميع المؤسسات التي تواجه تحديات المقاومة.

IV.1. نتائج البحث:

- تكثيف الاعلام وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين المتأثرين بالتغيير؛ وهو ما تؤكد عليه العديد من نماذج إدارة التغيير ومنها نموذج Kotter وخاصة في المبدأ الرابع الذي يشير إلى ضرورة توصيل رؤية التغيير لكل العاملين بالمؤسسة وشرح الأسباب والأهداف من العملية وتبديد مخاوف المقاومين.

- الحرص على اشراك العاملين في مراحل التغيير والاستماع إلى اقتراحاتهم والإجابة على تساؤلاتهم، من خلال الجلسات التفاعلية وتشجيع التعاون، بما يساعد على ادماجهم وانخراطهم في مشاريع التغيير ويعزز من التزامهم بمتطلباته، وبالتالي التقليل من حدة المقاومة.

- الحرص على تدريب العمال وتطوير مهاراتهم لتذليل مخاوفهم تجاه التحديات التي قد يفرضها مشاريع التغيير وخاصة ما يتعلق بالجانب التقني، وبالتالي مساعدتهم على كسب الثقة بأنفسهم والتكيف مع التطورات الحاصلة.

- تبني نموذج القيادة بالقدوة الذي بيّن دوره الفاعل في الهام العاملين، وهو ما ظهر جليا في طريقة إدارة Nadella في شركة مايكروسوفت، و Gerstner في شركةIBM.

- ثقافة التغيير والتعلم :ركزت المؤسسات الثلاثة التي تم عرضها على ضرورة التغيير الذي بات حتميا خاصة وأنها تنشط في قطاع شديد التغير والتطور بما يفرض التغيير المستمر والتعلم المستمر، تحقيقا للتكيف وسعيا للبقاء في الريادة، وهو ما انعكس على القدرات الإبداعية والابتكارية في هذه المؤسسات.

2.IV. مقترحات البحث:

استنادًا إلى التجارب الناجحة لمؤسسات لشركات التي تم عرض حالاتها وغيرها ممن تَعتَبر التغيير التنظيمي عملا مستمرا وإجراء طبيعيا ومتجذرا في ثقافتها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات فيما يلي:

- عدم الاكتفاء بالإعلام في تبليغ مشاريع التغيير، بل ينبغي وضع مخطط اتصال يحدد تفاصيل المعلومات التي ينبغي نشرها والاجتماعات واللقاءات التي يتعين تنظيمها لتقديم الشروحات اللازمة عن مشروع التغيير؛ عن أسبابه وخطواته وأهدافه، مع ضرورة الإبقاء على قنوات التواصل مع العاملين مفتوحة لتمكينهم من التعبير عن انشغالاتهم ومخاوفهم؛
- الاستثمار في التدريب خاصة بالنسبة لمشاريع التغيير التكنولوجية، بغية مساعدة العمال المتخوفين من صعوبة التكيف أو زيادة أعباء العمل، وتشجيعهم على التعلم المستمر تحضيرا لتحديات المستقبل؛
- الحرص على إشراك العمال في مختلف مراحل التغيير، بقصد تحفزيهم وتسهيل انخراطهم في مشاريع التغيير التي تبادر بها الإدارة، بالإضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم، تشجيعا لهم على الابداع والابتكار؛
- تبني نموذج القيادة بالقدوة من جانب كل المسؤولين لما له من مزايا تحفز عل قبول التغيير عدم مقاومته وموظفين في عملية التغيير.

V- الإحـــالات والمراجـــع :

المراجع

Appelbaum, S. H.-Q. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 73-80.

Bareil, C. (1998). *Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in changement organisationnel, sous la direction de A. Rondeau.* Québec: Bibliothèque nationale du Québec.

Beckhard. (1969). *Organization Development: Strategies and Models (Reading, Mass.: , p.9.* USA: Addison-Wesley.

Berger, C. (2024, May 20). *Satya Nadella transformed Microsoft's culture during his decade as CEO by turning everyone into 'learn-it-alls' instead of 'know-it-alls'.* Retrieved from Fortune: https://fortune.com/2024/05/20/satya-nadella-microsoft-culture-growth-mindset-learn-it-alls-know-it-alls

Bilans Gratuits 16) .mars, 2024 .(*Lou Gerstner ou le redressement spectaculaire d'IBM* .Retrieved from: https://www.bilansgratuits.fr/dirigeants/lou-gerstner-ou-le-redressement-spectaculaire-dibm

Bonneville, L., & Grosjean, S. (2007). Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel. *Actes du colloque «De l'insécurité numérique à la vulnérabilité de la société»* (pp. 139-152). Paris: Congrès du Centre de Coordination pour la Recherche et l'enseignement en informatique et société.

Borges, R. &. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. J, 33(5), . *Journal of Organizational Change Management*, 667-681.

Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice.* London: Sage publications.

Chapman, J. A. (2002). A framework for transformational change in organisations 23(1), 16-25. *Leadership & Organization Development Journal*, 16-25.

Coch, L., & French Jr, J. R. . (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations, 1(4)*, 512-532.

Crémadez. (2006). (2005) combattre ou prévenir la résistance au changement, HEC Paris, Dunod, p.61. Dans s. D. HEC, *L'art du management.* Paris: Dunod.

Crozier M. & Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Editions du Seuil.

De Coninck, F. (1998). Les bonnes raisons de résister au changement. *Revue Française de Gestion*, 162-168.

Eckstein, S. (2015, october 01). *Lessons from Amazon: How to Change Workplace Culture OCTOBER 01, 2015 By By*. Retrieved from news.stthomas: news.stthomas.edu/lessons-amazon-change-workplace-culture/

Farber, D. (2005, 10 21). *Management : les recettes de Lou Gerstner pour redresser IBM*. Récupéré sur Zdnet: https ://www.zdnet.fr/actualites/management-les-recettes-de-lou-gerstner-pour-redresser-ibm-2126738.htm

Gerstner, L. V. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround.* . HarperCollins Publishers.

Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. , 25(1), 597-622. *Annual review of sociology*, 597-622.

Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management.* london : Bloomsbury Publishing.

Jacobs, G. &. (2018). Ethical considerations and change recipients' reactions:'It's not all about me' . *Journal of Business Ethics*, 73-90.

King N., N. A. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations.* London: Thomson.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* USA: Harvard Business Press.

Krasensky P., Zimmer P. (2006). *Surtout ne changez rien, pourquoi résistons nous tant au changement?* . Paris: Editions d'organisation.

Kulkarni, V. (2016). Employee Interpretations of Change: Exploring the Other Side of the Resistance Story. *The Indian Journal of Industrial Relations, 2*(52), 246.

Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*.

London, S. (2018, april 03). *CEO Satya Nadella talks about innovation, disruption, and organizational change*. Retrieved from McKinsey Quarterly: https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/microsofts-next-act#/

McCabe, D. &. (1998). The rise and fall of TQM': the vision, meaning and operation of change. , 29(1), 18-29. *Industrial Relations Journal*, 18-29.

Kowang, N., Z., Hee, T. O., Fei, G. C & ,.Kadir, B. B. Zainol .(2021) . Managing organizational change through effective leadership: A review from literature .*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.10-1 ،(1)*11* ،

Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone.* New York: Harper Business.

Pichault F. (2005). Le changement peut-il être géré ? Dans G. P. (S/D), *Organisations et Comportements*, (pp. 173-174). Paris: Dunod.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review, 25(4)*, 783-794.

Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Boston, MA: Springer.

Sekar, N. (2024, 10 3). *Amazon's Strategic Approach to Overcoming Resistance to Change 03.10.2023*. Retrieved from Medium: https://medium.com/@nareshnavinash/amazons-strategic-approach-to-overcoming-resistance-to-change-8fe489cdcf8b

Shah, N. (2023). A literature review on leadership style and organizational change management. *Journal of Business and Management Research, 2*(2), 937-958.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion, 97*, 23-43.

Steve, S. (n.d.). *Overcoming resistance to change at Microsoft Written* . Retrieved from 15writers: https://15writers.com/sample-essays/overcoming-resistance-to-change-at-microsoft/

Tabrizi, B. (2023, february 20). *Behnam Tabrizi (2023) how Microsoft Became Innovative Again*. Retrieved from HBR: https://hbr.org/2023/02/how-microsoft-became-innovative-again

Vas, A. (2006). Les attributs du changement comme facteur de résistance : une approche diachronique. *In Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique, (pp. 13-16).* Annecy, France: l'Association internationale de management stratégique.

Weick & Quinn . (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology, 50(1)*, 361-386.