

مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة.

Manager's skills in dealing with resistance to change in organization

د. قمادي تقوى

جامعة فرحات عباس سطيف1

guemmadi.takwa.m2@gmail.com

ملخص:

على الرغم من أن أهداف التغيير هي تحسين ظروف العمل والوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل؛ إلا أنَّ ظاهرة مقاومة التغيير تُعدُّ مشكلةً مستمرةً لدى الأفراد لاعتقادهم بأنَّ هذا التغيير يهدِّدُ نط حياتهم واستقرارهم الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها عمليةً صعبةً، وهو ما يستوجبُ البحث عن إستراتيجية إدارية للتعامل مع هذه الظاهرة وخلق مناخ تنظيمي يخفضُ من حدِّتها ويُساهم في دعم وقبول التغيير؛ وهنا يظهر دور المدير الذي يتحمل مسؤولية التغيير ويقوم بالتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد لتوجيههم نحو دعم عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: المقاومة؛ التغيير؛ المدير؛ المهارة؛ المنظمة.

Abstract:

Although the goals of changing are to improve working conditions and bring the organization to a better state, the phenomenon of resistance to change is an ongoing problem for individuals because they believe that this change threatens their lifestyle and job stability, and this weakens the efforts and programs of change and makes it a difficult process. Which is necessary to search for an administrative strategy to deal with this phenomenon and create an organizational climate that reduces its intensity and contributes to supporting and accepting change; here it shows the role of the manager who is responsible for change and positively influence the behavior of individuals to guide them to support change.

Key words: Resistance; Change; Manager; Skill; Organization.

مقدمة:

إنَّ المنظمات المعاصرة هي من جهة تنظيم اجتماعي يجري عليها ما يجري على الكائنات الحية التي تنمو وتتطور، تُصارع، تُواجه التحديات وتتكيف، ومن جهةٍ أخرى هي نظامٌ يتكوَّن من مجموعة أنظمةٍ فرعيةٍ تتفاعل فيما بينها وتتأثر بالنظام

الخارجي الذي تتواجد فيه، وعليه فإنَّ التغيير يصبحُ ظاهرةً طبيعيةً تعيشها كل منظمة تعي حتمية وأهمية التغيير كوسيلة للبقاء وتسعى إلى التنبؤ بالتغيرات البيئية حتَّى تتماشى وتتأقلم معها.

وتعتبرُ الإدارة أداةً للمنظمة التي تحكمها وتوجهها بواسطة المدير الذي يسعى إلى ترجمة خطط التغيير إلى عمل حقيقي وواقع عملي ومسؤوليات واضحة؛ ويُطالبُ بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لإحداث التغيير المخطط له؛ من خلال توجيه رؤية الأفراد نحو أهداف المنظمة وتكريس جهودهم لتحقيق هذه الأهداف وتكييف سلوكياتهم بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية؛ ولكن من بين أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق التغيير التنظيمي هي درجة تقبل أو مدى مقاومة الأفراد للتغيير؛ وهنا تظهر مهارة المدير في الانتباه إلى مظاهر مقاومة التغيير حتى يتجنب فشله وتحويل هيكل الأفراد إلى مجموعات من المبادرين والمبدعين الذين يؤثرون ويدعمون عملية التغيير التنظيمي.

أ. إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة على هذا النحو:

ما هي مهارات المدير اللازمة للتعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة؟

ب. أهمية الدراسة: تستوحي هذه الدراسة أهميتها من أهمية وصعوبة مهمة المدراء في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمات التي تتطلب منهم اكتساب وتطوير العديد من المهارات الشخصية والسلوكية والإدارية لتوجيه وتوعية الأفراد وزيادة ثقتهم وإقناعهم بالحاجة إلى التغيير الذي سيخدمهم ويخدم مؤسستهم لأنهم حلقة فاعلة في إحداث وإنجاح التغيير.

ج. منهج الدراسة: لمناقشة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي بغرض جمع معلومات كافية ودقيقة عن متغيرات الدراسة وتفسيرها بموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة منها.

أولاً: مقاومة التغيير

المقاومة عموماً هي الامتناع وعدم الامتثال لوضعية ما والرغبة في المحافظة على الوضعية الحالية؛ وفيما يلي يمكن توضيح وتعريف مقاومة التغيير؛

1. تعريف مقاومة التغيير

تتمثل مقاومة التغيير في: "التصرف الذي يهدف إلى إبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديله وتغييره" أو هي: "رد الفعل الذي يُبديه الأفراد تجاه عملية التغيير". (محمد القصيمي، 2008 ص 97)

وهي: "امتناع أو رفض الأفراد الامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم". (زيد عبوي، 2006 ص 42)

وأيضاً هي: "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يُهدد أسلوب العمل الحالي". (حسين حريم، 2009 ص 389)

كما تعتبر: "تعديل في الكيان التنظيمي كالبئة التكنولوجية، الهيكل، العمليات الإدارية بما يساعد على إنجاز الأهداف". (محسن عبد الكريم، 2006 ص 06)

وتكون مسبقة أو وقائية فتظهر قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر هو منع حدوث التغيير؛ وقد تكون المقاومة لاحقة وتتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها من أجل الحفاظ على ما هو قائم.

2. أسباب مقاومة التغيير

إن عدم فهم دوافع وغايات التغيير وعدم وجود من يحمي فكرته ويتبنى آلياته يوجد روح المقاومة له وصياغة الأجواء للحؤول دونه، ويعُدُّ عامل الخوف من أن يسبب التغيير نقصاً في أحد أو أكثر من المجالات الآتية من أبرز الأسباب التي تدعو الموظفين لمقاومة التغيير: (محمد القصيمي، 2008 ص 99)

. فقدان الحب والاحترام والخشية من تبدل المواقع والأدوار والمسؤوليات.

. فقدان الدعم والتأييد من خلال خسارة العلاقات القديمة أو عدم إمكانية الاعتماد عليها.

. فقدان القدرة على العمل ولزوم تعلم مهارات جديدة وتحميد مهارات مكتسبة.

وهناك العديد من العوامل الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير ومن أهمها: (زيد عبوي، 2006 ص 177)

سوء أو عدم إدراك مزايا الوضع الجديد.

. الخوف من المجهول أو من تحديد مصالح ومزايا مكتسبة.

. الرغبة في الأمن والاستقرار.

وقد لا تنشأ عملية مقاومة التغيير من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ تشكل خطورة كبيرة لأنها تكون قد تحولت إلى رأي عام وإلى تكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وإن لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح ستؤدي إلى انقسامات داخلية.

3 مظاهر مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير مظاهراً وأشكالاً عديدة، تتوقف على شخصية الأفراد ومدى إدراكهم لأهمية التغيير ووعيهم بالمخاطر التي قد تلحق بمصالحهم، ومن مظاهر مقاومة التغيير ما يلي: (حسين حريم، 2009 ص 389)

. رفض أي فكرة جديدة أو رأي جديد.

. الإضراب عن العمل.

. الإصرار على الوضعية الحالية.

. إثارة سيناريوهات سلبية للمقترحات المقدمة.

. التقليل من أهمية التغيير والحاجة إليه.

— اقتراح حلول بديلة.

— عدم الانضباط.

— ارتفاع معدلات الغياب والتأخر.

— أنشطة التخريب.

— ازدياد الميل نحو الاتحاد وأنشطة النقابات.

— تأخير وتيرة التغيير.

— استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية وجانبية.

كما يمكن تصنيف مظاهر المقاومة المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي كما يلي:

(محسن عبد الكريم، 2006 ص 07)

. مقاومة تغيير هدف المنظمة: وتعلق بمقاومة رسالتها وأهدافها.

. مقاومة تغيير التكنولوجيا: وتعلق بمقاومة تغيير المعدات وطرق الإنجاز وأسلوب وكيفية العمل.

. مقاومة تغيير الاستراتيجية: وتعلق بمقاومة اتجاه العمل والتفكير الاستراتيجي والخطط المنشودة.

. مقاومة تغيير الهيكل: وتعلق بمقاومة تغيير علاقات السلطة ودرجة المركزية ونطاق الإشراف.

. مقاومة تغيير الثقافة: وتعلق بمقاومة تغيير المعتقدات والفلسفة التنظيمية.

. مقاومة تغيير الأفراد: وتعلق بمقاومة تغيير سياسات النقل والإحلال من قسم لآخر وممارسات الاستقطاب والتعيين وأساليب التدريب.

ثانياً: المدير والتعامل بمقاومة التغيير

تواجه المنظمات صعوبة إدارة التغيير لأنَّ القيام به يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد له والتعاون والمشاركة في إنجاحه، لذلك يراعي المدير مدى تأثر الأفراد بهذه العملية وما هو رد فعلهم تجاهها، حيث تتباين سلوكياتهم للتغيير حسب مضمونه ومدى إدراكهم للمكاسب التي قد يحملها إليهم أو الأضرار التي قد يلحقها بهم فتختلف درجة مقاومتهم له، وتُعرف إدارة التغيير على أنها: تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور للاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تُعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة (زاهر عاطف، 2009 ص 189)، وهي: عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي للمنظمة إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود.

(محمد العطيات، 2006 ص 94)

2. مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير

ومن المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدراء في التعامل مع مقاومة التغيير ما يلي:

- . **التواصل:** القدرة على توفير المعلومات عن نوع التغيير، أدواته، أهدافه ومزاياه وشرح مضمونه من خلال التحدث بوضوح واستخدام مفردات تنسجم مع جميع الأفراد.
- . **الإنصات:** إيلاء الاهتمام للأفراد والإصغاء لهم بحكمة ووعي وتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها لتقليل التوتر والخوف لديهم وإشعارهم بالمكاسب التي يمكن تحقيقها جراء التغيير، وقد يكون الاتصال من خلال الاجتماعات الرسمية لبناء جو من الثقة كما يمكن الاستعانة بالتنظيم غير الرسمي في شرح عملية التغيير ودواعيه.
- . **المشاركة:** القدرة على إشراك الأفراد واستشارتهم أثناء مراحل تنفيذ عملية التغيير لضمان التزامهم بتنفيذ التغيير واقتناعهم بأهميته (محمد العطيات، 2006 ص 115).
- . **الإقناع:** إدراك الأفراد لمضمون التغيير وأسبابه يجعلهم يفهمونه ويقطع الشكوك والقلق والإشاعات التي قد يثيرها بعض المعارضين، كما أن إشعارهم بالأرباح والمكاسب التي تتحقق لهم جراء التغيير يزيد من طمأنينتهم للإدارة التي كلما احتلت موقعاً جيداً في نفوس الأفراد كلما كان النجاح أكبر (سيد عرفة، 2012 ص 50).
- . **إدارة العلاقات:** القدرة على مساعدة الأفراد في الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع المرغوب بكل ارتياح وثقة من خلال بناء علاقات جيدة معهم وخلق مناخ تنظيمي مريح يشعر فيه الفرد بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متآلفة فيقبل على العمل والتغيير.

- . **العمل ضمن الفريق:** القدرة على الاندماج والتعاون في مجموعات العمل وتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن يضمن إنجاح عملية التغيير.
- . **القيادة:** القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحفيز طاقاتهم وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفعهم لإحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الفعالية (عبد الوهاب سويس،

2009 ص 75)؛ بالإضافة إلى القدرة على استشراف المستقبل وتوفير كل ما يلزم لإحداث التغيير وطرح طرق جديدة للعمل.

. **المتابعة:** متابعة القرارات وخطوات تنفيذ خطة التغيير وتحديد الاختلال بين النتائج المتوقعة والمرغوبة وإجراء التعديلات الضرورية.

. **الثقة بالنفس:** التوازن في المواقف المجهدة والعصبية والحفاظ على مناخ عمل صحي وتمالك النفس والهدوء وتحمل المسؤولية.

. **قيادة الاجتماعات:** عقد الاجتماعات والجلسات لمناقشة الأهداف والمساهمات المنتظرة وتبادل وجهات النظر وتلقي التغذية العكسية والوقوف على ملامح القوة ومكان الضعف.

. **التنظيم:** توزيع الموارد والتنسيق بين مختلف المهام حسب الأهداف المنتظرة، واختيار الوسائل اللازمة التي تمكن من الاقتصاد في الوقت والموارد.

. **التخطيط:** ترتيب الأولويات وتطوير العديد من الفرضيات لحل المشاكل المطروحة، وتحديد العوائد والتكاليف.

كما يمكن تقسيم المهارات التي يجب أن يكتسبها المدير للقدرة على التعامل مع مقاومة التغيير إلى: (وسيلة واعر، 2011 ص 15)

✓ مهارات شخصية وتتمثل في:

. الرؤية المستقبلية لما يسعى إلى تحقيقه مع إمكانية إقناع الآخرين به.

. تطابق أفعاله وتصرفاته مع نواياه الداخلية.

. المبادرة وعمل أكثر مما هو مطلوب.

. ضبط النفس، فالمدير الناجح هو الذي يدير نفسه قبل أن يدير الآخرين، وأن يسيطر على أعصابه وهو ما يسمى بالاتزان العاطفي والانفعالي.

. الذكاء، الإبداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الانجاز والطاقة العالية.

✓ مهارات سلوكية وتتمثل في:

. حسن معالجة المشاكل الناتجة عن جهود التغيير والتأثير الفعال في الآخرين.

. تنمية العلاقات بناء على الثقة المتبادلة، وتشجيع الآخرين على العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة.

. القدرة على التكيف والتطلع لمستويات أعلى من الانجاز والتحسين المستمر في الأداء.

. تفهم مشاعر الآخرين وتقديرها، والاستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في عين الاعتبار.

. الإلمام بجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين.

. حسن التخطيط ومتابعة النتائج.

. الإشراف على دواعي وتوقيت التغيير وتوقع أبعاده ونتائجه والتخطيط لكيفية معالجتها.

. الثقة بالنفس.

. الإدراك الجيد بان كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من نفسه، والاعتراف بأن الإنصات للآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم ...

2. استراتيجيات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير

تقع على عاتق المدير عملية إحداث التغيير بصفته المبادر والمخطط والمسؤول عن تحديد الأجزاء التي تستدعي التغيير في المنظمة، ومعرفة ردود الأفعال تجاهه ونقاط الضعف في إدارته (حسن بلوط، 2005 ص 337)؛ ومن الاستراتيجيات التي يستعين بها المدير في التعامل مع مقاومة التغيير نذكر: (ربحي عليان، 2015 ص 341-342)

✓ **التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد الأفراد على رؤية الحاجة للتغيير، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، ومن أبرز إيجابياتها أنه عند إقناع الأفراد بهذه المعلومات سيساهمون في التغيير والتطوير، و يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

✓ **المشاركة والاندماج:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد الآملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابياتها أن المشاركين يلتزمون بتطبيق التغيير، أما من ناحية السلبيات فنجد أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

✓ **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب الأفراد على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وتكمن إيجابياتها في أفضليتها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً إضافة لتكلفتها العالية.

✓ **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت فإن تلك الجهة تمتلك القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للمنتسبين من العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. تتمثل إيجابياتها في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

✓ **الاستغلال واختيار الأعضاء:** بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فقد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد أنهم قد أُستغلوا.

✓ **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** وبموجب هذه الطريقة يجبر الأفراد على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إليها في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء الأفراد من منشئ التغيير. إنَّ الاعتراف بدور المدير في قيادة وتوجيه عملية التغيير واضحٌ وجليٌّ؛ فهو يمثل عنصراً حاسماً في إدارة التغيير على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج

المتوقعة مع ما يتمتع به من مهارات وسياسات وفنون إدارية للتعامل مع الأفراد وجذبهم نحو المشاركة في إنجاح عملية التغيير؛ ويستطيع المدير القيام بمجموعة من الإجراءات في التغلب على مقاومة التغيير ومنها: (رحي عليان، 2015 ص 346)

✓ **إعلام الأفراد بعملية التغيير:** لتجنب المفاجآت يجب إشعار الأفراد بنية ما ستقوم به المنظمة من توجهات جديدة، وأن ما تعتزم فعله يصب في مصلحتهم ومصلحتها على حد سواء، فيحاول المدير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من التيار السلبي، وتثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير.

✓ **تقديم الحوافز للتغيير:** يقوم المدير بإقناع الأفراد بأن التغيير سيؤدي إلى تحقيق مكاسب وفوائد لهم وللمنظمة.

✓ **إشراك الأفراد في عملية التغيير:** إن إشراك الأفراد في عملية التغيير وإشعارهم بأهمية أدوارهم يجعلهم أكثر وفاءً والتزاماً وعطاءً.

✓ **الإصغاء والاستماع:** إن الاستماع للأفراد وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، ويعطيهم فرصة لإثبات وجودهم وإبراز دورهم ويشعرهم بالثقة والراحة.

✓ **تحديد هدف محوري:** تحديد هدف أو رؤية يلتف حولها الأفراد والتعريف بها من أجل تحقيقها مما يساهم في ربط الأفراد بمشروع التغيير.

✓ **استمالة قوى الرفض:** قوى الرفض تبقى هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير التي تُكثر من الشكوى أو تراخي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب، وهنا تبرز مهارة المدير وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها.

خاتمة:

تزداد صعوبة إدارة التغيير إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون من التغيير لأن منهم من يرى أنه يهدد جهودهم في بناء العمل أو إقامة العلاقات أو هدرًا للطاقات؛ وبعضهم يرى فيه تهديدًا لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في غالب الأحيان هو مقاومته وعرقلة مسيرته، وهو ما يصعب مهمة المدراء لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات التوجيه والتوعية والطمأننة للأفراد لكسب ثقتهم وإقناعهم بأن التغيير هو تقدم في صالحهم وتوضيح أسبابه وشرح مفاهيمه وأهدافه من خلال استخدام المهارات الشخصية والسلوكية والإدارية بكفاءة وفعالية للتحويل من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في أقل وقت وتكلفة لضمان الاستمرارية في ظل متغيرات العصر؛

ومن أهم نتائج هذا البحث نذكر:

- ✓ إن تولي مهام إدارة التغيير ليس بالأمر السهل بل إنَّ الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه وتركيز جهود الأفراد نحو رؤية وأهداف التغيير.
- ✓ يتوقف نجاح عملية التغيير على المدير المسؤول عن إحداثها الذي يجب أن يتحلى بإرادة التغيير في إدارة التغيير.
- ✓ إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هم الأفراد لذا وُجِب على المنظمة أخذ احتياطاتها تجاه مواقفهم من التغيير.
- ✓ تتوقف استجابة الفرد للتغيير على طبيعة هذا التغيير، فإذا رأى أن هناك أضراراً ستضر بمصالحه سيقاومه، أما إذا رأى أن التغيير سيصب في مصالحه ويحقق أهدافه سيشارك في إنجاحه.

المراجع:

1. محمد مصطفى القصيمي، 2008، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير: دراسة حالة، مجلة تنمية الراءدين: العدد 89، ص ص 91-109.
2. زيد منير عبوي، 2006، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

3. حسين حريم، 2009، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان ، ط03.
4. محسن عبد الكريم ، إدارة واستراتيجيات التغيير، النشرة الالكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد07، 2006، متاح على موقع:
[http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad\(27\)/329.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad(27)/329.htm)
5. عاطف زاهر عبد الرحيم، 2009، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط01.
6. محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط01.
7. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الحرية، 2012.
8. عبد الوهاب سويس، 2009، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
9. واعر وسيلة، 2011، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة.
10. حسن إبراهيم بلوط، 2005، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط01.
11. رنجي مصطفى عليان، 2015، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.