

الاتجاهات الحديثة في دراسات إدارة اتصالات التغيير في المؤسسات

أ. دعاء سليمان عاشور*

إشراف : أ.د. سامي عبدالعزيز**

إشراف مشارك : أ.م.د. كريم محمد فريد***

ملخص الدراسة :

يتناول البحث إجراء مسح منهجي ومراجعة للدراسات المتعلقة باتصالات إدارة التغيير، ويستكشف اتجاهات البحث الحديثة في هذا الشأن. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحليل المناهج العلمية التي أكدت عليها هذه الدراسات، وتشخيص الأبعاد الإدارية والاتصالية التي تحكم عملية إدارة التغييرات التنظيمية. ويدرس مدى فعالية استراتيجيات الاتصال والعوامل المؤثرة، ومن ثم تحديد التحديات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي. علاوة على ذلك، فهو يقيم التطور في الدراسات النظرية والتطبيقية للكشف عن تحديث الأبحاث الحالية، ويحدد الفجوات البحثية التي تركتها الدراسات الحالية دون معالجة، ويقدم منظورًا استشرافيًا لأنواع متغيرات البحث التي يجب أن تركز عليها الدراسات المستقبلية في مجال إدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية باللغة العربية: اتصالات التغيير، إدارة التغيير، التغيير المؤسسي، تحديات التغيير المؤسسي، المداخل العلمية للتغيير المؤسسي، الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة التغيير.

*المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة وإعلان بكلية الإعلام- جامعة القاهرة .

** استاذ بقسم العلاقات العامة وإعلام بكلية الإعلام – جامعة القاهرة .

*** الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة وإعلان بكلية الإعلام – جامعة القاهرة .

Recent trends in studies of change communication management in organizations

MSr. Doaa Soliman Ashour Mohammed Hassan *

Abstract:

The research addresses conducting a systematic survey and review of studies concerning change management communications, and explores recent research trends therein. This is achieved through analyzing the scholarly approaches emphasized in these studies, diagnosing the administrative and communicative dimensions governing the process of managing organizational changes. It examines the effectiveness of communication strategies and the influencing factors, subsequently identifying the challenges facing organizational change management. Furthermore, it assesses the evolution in theoretical and applied studies to reveal updating of current research, identifies research gaps left unaddressed by existing studies, and offers a forward-looking perspective on the types of research variables that future studies should focus on in the field of organizational change management.

* Assistant lecturer in the Department of Public Relations and Advertising, Faculty of Mass communication , Cairo University

مقدمة:

تشهد الشركات في عصرنا الحاضر تغييرات بيئية جذرية متسارعة في بيئة العمل من حيث الكم والنوع والسرعة، حيث أصبحت بيانات العمل مُضطربة نظراً لتعرض نُظُمها على اختلاف أشكالها لعملية التغيير، حتى أصبح التغيير أسلوب حياة وملزماً لكل الشركات وجزءاً من العملية الإدارية. (1) وفي ظل تنافس معظم الشركات من خلال التغيير المستمر، يكون التغيير التنظيمي هو ضرورة للشركات من أجل البقاء والنمو والازدهار. (2) والتغيير المؤسسي يحدث عندما تتعرض الشركة لمؤثرات خارجية أو داخلية أو كلاهما معاً مما يفرض عليها إجراء تغييرات أو تعديلات في نمط إدارتها، واستراتيجية عملها أو سياساتها، أو الهياكل التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، وتُمثل تلك التغييرات تحولات وتعديلات فعلية، وتستتبع بالضرورة حدوث تأثيرات عديدة في بيئة العمل، ويكون على العاملين أنفسهم الخضوع لمتطلبات التغيير والعمل على تنفيذها، فالتغيير المؤسسي يُحتم تحريك النظم الإدارية والفنية والبشرية لمواجهة التطورات المحيطة، وإعادة تحديد الاستراتيجيات و السياسات والأساليب التنفيذية من خلال اختيار أفضل الطرق لإحداث التغيير، وتحقيق أمثل أداء مؤسسي ممكن.

ولقد شهدت العشرون عاماً الأخيرة تزايداً ملحوظاً في عمليات التغيير التنظيمي حيث أصبحت كثيرة الحدوث، وبسرعة جانحة، وقد فرض ذلك على إدارة الشركات ضغوطاً متزايدة، لقيادة عملية التغيير، وفي أقل وقتٍ ممكن. وفي خضم تلك الأحداث قد يغفلون عن الاهتمام بمعالجة مثيرات ومحفزات التغيير لدى الأفراد، أي عدم معالجة الطرق التي يقاوم بها الأفراد هذا التغيير، وقد يؤدي ذلك إلى أن تتسم كثير من التغييرات التي تستهدف تحسين أداء الشركة بعدم التوازن، أو ضعف النتائج المتحققة منها. (3)

أولاً: تحديد المشكلة البحثية للدراسة:

تتمثل قضية الدراسة في "إجراء مسح ومراجعة نظامية للدراسات المعنية بإدارة اتصالات التغيير المؤسسية، واستقراء الاتجاهات البحثية الحديثة فيها، وذلك من خلال تحليل المداخل العلمية التي تُركز عليها تلك الدراسات، وتشخيص الأبعاد الإدارية والاتصالية الحاكمة لعملية إدارة التغييرات المؤسسية، وماهية درجة فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية والعوامل المؤثرة فيها، ومن ثم استخلاص التحديات التي تواجه إدارة التغييرات المؤسسية، وصولاً

لاستقراء التطور في الدراسات النظرية والتطبيقية للكشف عن نوعية التطور في الدراسات الحالية، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تعالجها تلك الدراسات، وتقديم رؤية استشرافية لنوعية المتغيرات البحثية التي يجب أن تُعنى بها الدراسات المستقبلية لعملية إدارة التغيير التنظيمي".

ثانياً: أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة ما يلي:

1. رصد وتحليل وتحديد نوعية التطورات العلمية الحالية في دراسات إدارة التغيير المؤسسي.
2. تشخيص المداخل العلمية، والنظريات، والمناهج، لإدارة التغيير المؤسسي.
3. معرفة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر كفاءة في إدارة التغيير المؤسسي.
4. تحديد التحديات والمخاطر التي تواجه العمليات التنفيذية لإدارة اتصالات التغيير المؤسسي.
5. استنباط التوجهات البحثية التي ينبغي الاهتمام بها في الدراسات المستقبلية لإدارة التغيير المؤسسي.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تستهدف الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما المداخل العلمية، والنماذج التطبيقية التي اعتمدت عليها دراسات إدارة اتصالات التغيير المؤسسي؟
2. كيف عالجت دراسات إدارة التغيير المؤسسي الجوانب المنهجية للموضوع؟ وما التطورات الحديثة فيها؟
3. هل حدث تطور في تحليل الدراسات للأبعاد الحاكمة لكفاءة عملية إدارة التغييرات المؤسسية؟
4. ما هي الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فاعلية في إدارة التغيير المؤسسي؟ وما العوامل المؤثرة فيها؟
5. ما هي التحديات التي تواجه عملية إدارة التغيير المؤسسي، وكيفية معالجتها؟

6. ما المجالات البحثية التي ينبغي الاهتمام بها في الدراسات المستقبلية لإدارة التغيير المؤسسي؟

رابعاً: منهجية الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التي تستهدف تقديم وصفاً دقيقاً للظاهرة المدروسة، وتحليل أبعادها المختلفة واستقراء نتائج الدراسات العلمية الخاضعة للتحليل. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح التحليلي الشامل لمضمون الدراسات العلمية والأكاديمية المنشورة حول الموضوع، حيث حرصت الباحثة على تتبع وتحليل البحوث العلمية الأجنبية والعربية المنشورة في الدوريات العلمية وقواعد البيانات، وكذلك المقدمة في المؤتمرات العلمية، على مدى عقدين من الألفية الثالثة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة عمدية قوامها (59) دراسة من البحوث العلمية المنشورة -المعنية بإدارة التغيير التنظيمي- في الفترة الزمنية من عام 2001 إلى عام 2024، وإخضاعها للتحليل وفق متغيري موضوع البحث وسنة النشر.

سادساً: نتائج الدراسة:

تستعرض الباحثة فيما يلي أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي عُنيت بها الدراسات في مجال التغيير التنظيمي:

أولاً/ تحليل المداخل، والنماذج العلمية في الدراسات التي تناولت عملية إدارة التغيير التنظيمي:

(أ) التطور في المداخل العلمية لدراسات إدارة التغيير:

تكشّف للباحثة من مسح الدراسات السابقة المعنية بموضوع الدراسة، تعدد المداخل والنماذج العلمية التي استُخدمت في دراسة هذا الموضوع، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المداخل الفردية على اعتبار أن أي تغيير يُراد إحداثه في الشركة لن يُؤتى ثماره إلا إذا حدث تغيير في الفرد نفسه، وأنه يمكن أن يتم هذا التغيير على محورين: التنمية الذاتية أي تغيير الاتجاهات، والتنمية المفروضة من خلال تغيير السلوك الفردي، واعتمدت في ذلك على المداخل العلمية النفسية والاتصالية، فيما اعتمدت دراسات أخرى على المداخل الجماعية المعنية بجماعات العمل، والتي تُركز على الأداء الجماعي لفرق العمل-وليس الشخص

ذاته-معمدةً في ذلك على المداخل الإدارية، والاجتماعية: لتعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، وهي تسعى لتحقيق هذا التغيير بعدة أساليب مثل: تدريب الحاسوبية، والشبكة الإدارية، والبرامج الجديدة للتدريب، وإجراءات الاختبار، وأساليب تقييم الأداء، في حين اعتمدت دراسات أخرى على المداخل التنظيمية للتغيير التي تركز على الشركة ذاتها، حيث يتم تهيئتها بشكل يسمح بحدوث التغيير المرتقب، واعتمدت تلك الدراسات على المداخل التنظيمية الهيكلية: التي تستهدف إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للشركة، مثل إحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار، والتي تقوم على إعادة ترتيب البناء الهيكلي للشركات، والذي يؤثر بالتالي على تدفق العمل، وأنماط العمل وأساليبه وطرقه، وعلى إعادة توصيف الوظائف، وكذلك المداخل التكنولوجية للعمليات المؤسسية: مثل تكنولوجيا المعدات، أو تكنولوجيا الاتصالات لإحداث التغيير في الوسائل المستخدمة لأداء العمل، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فاعلية الشركة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والشركات، وهما: الاتجاه الذي يهتم بتأثير التكنولوجيا في سلوك العاملين واتجاهاتهم، والاتجاه الثاني الذي يهتم بدراسة أثر التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي، وهي الدراسات العربية والأجنبية للباحثين السيد عبد الرحمن على عبد الرحمن (2011)⁽⁴⁾، إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁽⁵⁾، صفاء مباركي (2023)⁽⁶⁾، هلا محمد مذيّر المالح (2019)⁽⁷⁾، MARY DEMPSEY, LISA GEITNER, ATTRACTA، Brennan, John McAvoy (2022)⁽⁸⁾.

وقد جاء التطور الأحدث في المداخل العلمية التي اعتمدت عليها دراسات إدارة التغيير المؤسسي في كونها تُعنى الآن بالمداخل الكلية وليست الجزئية، وذلك بمعنى أنها تدرس عملية إدارة التغييرات المؤسسية اللازمة لمواكبة التغييرات في بيئة العمل، وتلك الدراسات اعتمدت على مدخل النظم System approach الذي يدرس تأثير المتغيرات المجتمعية الاقتصادية، والقانونية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنافسية في بيئة العمل المحلية والعالمية على كيفية إدارة عملية التغيير المؤسسي، ونطاقه، وآلياته.

كما برز توجه حديث آخر في المداخل العلمية لدراسات لإدارة التغيير المؤسسي، وهي تلك المداخل التي تهتم بالتدخلات الإدارية/التقافية Change management interventions، وهي المداخل المعنية بتشجيع الإدارة لثقافة الإبداع والابتكار في إدارة التغيير المؤسسي.

وجاءت المداخل الأحدث في دراسات إدارة التغيير ممثلة في تلك الدراسات التي عُنيت بالمداخل المعنية بتكنولوجيا الاتصالات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتأثير التطورات المتلاحقة فيها على إدارة عملية التغيير، حيث تهتم بالعوامل المؤثرة على عملية نقل المعلومات التكنولوجية داخل الشركات، وهذا يساعد قادة الشركة في تنفيذ الاستراتيجيات لتطبيق التكنولوجيا الجديدة وإدارة التغيرات في العمليات، وكذلك نقل المعلومات وتسويق سياسات ومنتجات وخدمات الشركات للجماهير الخارجية باستخدام آليات الذكاء الاصطناعي، وفيما يلي تقدم الباحثة عرضاً تفصيلياً للدراسات التي توصلت منها للاستدلالات السابقة:

(ب) النماذج العلمية لعملية إدارة التغيير المؤسسي:

انبثقت من الرؤية التحليلية لمداخل إدارة التغيير المؤسسي عدة نماذج علمية تمثل أطر عمل تطبيقية لمسارات ومستويات التغيير المؤسسي مثل دراسة Sunyoung Park and Eun-⁹ Jee Kim (2015) التي اعتمدت على نموذج Leavitt للتغيير التنظيمي، حيث حدد أربعة عناصر هي: المهمة: وهي تشير إلى خدمات ومنتجات ورؤية الشركة وغيرها من الأعمال لتحقيق أهدافها، والبناء التنظيمي الهيراركي، وكذلك البناء العملي: أي السياسة والمكافأة والإدارة، والتكنولوجيا: وهي تمد بالأدوات والوسائل التي تُمكن الموظفين من أداء أعمالهم، والأفراد: يتفاعلون ويعملون مع بعضهم البعض.

في حين اعتمدت مجموعة من الدراسات Syed Talib Hussain*, Shen Lei, Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Syed Hadi Hussain, Bernard Burnes, Mark Hughes and ، in¹⁰ Muhammad Ali(2016) BRIAN JOSEPH ،¹² BRIAN JOSEPH GALLI ،¹¹ Rune T By(2016) Jaswinder Kaura , Supriya Agrawalb , B. Parimala¹³ GALLI(2019) ،¹⁴ Devic , Niraj Chaudharid(2022) على نماذج تُعنى بالمداخل الاتصالية للتغيير،

مثل نموذج "لوين" للتغيير The change model of Lewin الذي يوظف الاتصالات المؤسسية الداخلية لتقليل العوامل المقاومة للتغيير، بالتركيز على الدوافع الإيجابية التي تركز على حدوث التغيير، ويتكون من ثلاث عمليات اتصالية مُقسمة زمنياً (ما قبل التغيير)/التهيئة والتمهيد للتغيير، ويتم ذلك من خلال الاتصال، التدريب، دوافع الموظفين، إدارة القلق، المفاوضات، والإكراه، (أثناء التغيير)/ التحرك نحو التغيير، حيث يتم تخطيط التغييرات، تنفيذ التغيير، مساعدة الموظفين لتعلم المفهوم ووجهات النظر جيداً، فهي مرحلة تساعد الشركة على التغيير، ووضع التغيير في الفعل والممارسة والتنفيذ، ويعد الاتصال المستمر بالموظفين هام جداً في هذه المرحلة، (ما بعد التغيير)، وفيها يتم تدعيم وتقوية التغييرات، وتطوير طرق للبقاء، والاحتفاظ بالتغيير، ومكافأة الموظفين على دورهم في تنفيذ التغيير.

ويعد هذا النموذج بسيط وفعال كإطار عمل للشركات الكبيرة ولتفرق العمل لاستخدامه، ولكن ينقصه أنه لا يفصل كيفية التعامل مع مقاومة بعض العاملين للتغيير، كما أن مرحلة التهيئة والتمهيد (ما قبل التغيير) قد تمتد طويلاً لو تم التخطيط لها بضعف أو بدعم محدود من الإدارة العليا بالشركة.

وفي ذات السياق اعتمدت مجموعة دراسات أخرى على ذات المدخل الاتصالي /النفسي لتعديل سلوكيات الموارد البشرية (2019) BRIAN JOSEPH GALLI¹⁵ ، BRIAN I. S. Baharudin*1 ، B. Abdullah1 ، N. A. ،¹⁶ JOSEPH GALLI (2018) Guangyu Xiong ، Huaiyu ،¹⁷ Mohd Salleh1 and P. Shariffudin (2020) Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong ، Rui Qin ، Member, IEEE, and Fei-Yue Wang (2022)¹⁸ حيث اعتمدت تلك الدراسات على نموذج ADKAR للتغيير، والذي يحدد خمس عناصر لتنفيذ التغيير بالشركة، وهي: 1. الوعي بالحاجة للتغيير Awareness، 2. الرغبة في حدوث التغيير Desire، 3. المعرفة Knowledge عن كيفية التغيير، 4. القدرة على تنفيذ مهارات وسلوكيات جديدة Ability، 5. قوة الاحتفاظ بالتغيير Reinforcement to retain the change.

وميزة هذا النموذج التركيز بشكل كبير على الموظفين وقبول أفراد فريق العمل للتغيير، فالعملية تبدأ وتنتهي معهم في مقدمة التغيير، ولكن عيبه أنه يركز بشكل أساسي على

الأفراد في التغيير، فهذا مناسب أكثر لفرق المشروع والبيئات ويكون غير ملائم للشركات الكبيرة بعمليات كبيرة ومعقدة.

فيما اعتمدت مجموعة من الدراسات الأحدث نسبياً على نماذج علمية أكثر تكاملية، ومتعددة الأبعاد: الإدارية، والثقافية، والاتصالية، والنفسية، ومنها: نموذج الثماني خطوات للتغيير Kotter، وهي دراسات كل من الباحثين: (Ilan Smith (2011)¹⁹، BRIAN JOSEPH، (Jaswinder Kaura , Supriya Agrawalb , B. Parimala ، GALLI (2019)²⁰، (Devic , Niraj Chaudharid (2022)²¹، (BRIAN JOSEPH GALLI (2018)²²، وتتمثل في: 1. أن يمتلك العاملون الفهم لأسباب التغيير بالشركة، فهم يحتاجون لشخص يتواصل معهم ويشرح سبب التغيير، 2. الدعم والتحالف من عدد كبير من العاملين للتغيير، 3. بناء الاستراتيجية: فلا بد من فهم الموظفين لبناء الاستراتيجية الصحيحة، 4. الاتصال: فعند بناء استراتيجية أو رؤية بشكل صحيح، فالموظفون يعرفون التفاصيل، ويكون لديهم رؤية واضحة لما هو مطلوب للتوافق مع الاستراتيجية، 5. إزالة العقبات: فينبغي إزالة العقبات بين الرؤية ومبادرات التغيير قبل اشتراك الموظفين، 6. أن يكون هناك مكافآت دورية أو جوائز: مما يساعد الشركة لبناء أساس تغييري أفضل، 7. الاعتماد على التغيير المنفذ: في بناء خطة للتغيير طويل المدى، 8. تثبيت وترسيخ التغيير: فلا بد من توافق التغيير مع ثقافة الشركة، فيجب على القادة الاستمرار في دعم التغيير في كل النواحي لتحقيق انتشاره.

فالتغيير طبقاً لهذا النموذج يتم من خلال: خلق مناخ التغيير من خلال خلق الأهمية لإحداث التغيير وتشكيل اتحاد قوى وخلق الرؤية للتغيير، التمكين والتورط من خلال إيصال رؤية الشركة، تعزيز الفعل والتمكين، والتنفيذ والاستمرار بالتغيير من خلال بناء التغيير وتثبيته بالشركة. ويقدم هذا النموذج توجيه لكيفية تنفيذ التغيير، ويهتم بمساهمة الأفراد في التغيير، ودور الموظفين في عملية التغيير، ولكنه مع ذلك يهتم ب Top-down approach، وليس لدى الموظفين القدرة على تشارك الأفكار قبل خلق رؤية استراتيجية وذلك أول عيوبه، بالإضافة إلى أنه لو تم إهمال خطوة واحدة من خطواته أو تم تنفيذها بالخطأ فذلك يؤثر على باقي الخطوات مما قد يؤدي إلى تأجيل التغيير، مما يترتب عليه ضياع الوقت والجهد.

واعتمدت دراسة (lan Smith (2011)²³ على مداخل التغييرات الهيكلية في البناء التنظيمي في نموذج السبع نقاط لـDoppelt بما يسمى عجلة التغيير Wheel of change، وتمثل فيما يلي: التغيير المهيمن/ المسيطر: وبناء الاحتياج تجاه تطوير طرق جديدة للتنفيذ، ثم إعادة ترتيب أجزاء النظام: بالتحليل والتخطيط والتنظيم، وتغيير الأفراد من مخططي وصانعي القرار إلى فريق تنفيذي، يتبعها تبنى الرؤى والمبادئ بتغيير أهداف الشركة ووضع رؤية جديدة، يلي ذلك إعادة بناء القواعد للتدخل، وخلق استراتيجيات جديدة، ثم تدفق المعلومات، والاتصال المستمر: للتأكد من فهم الفريق لتحقيق التغيير، من خلال الاتصال الشفاف المفتوح والفهم الأمين والمشاركة، وتوافر رجع الصدى الصحيح، وتحسين التعلم والدافعية والتغلب على حواجز التغيير، وأخيراً التكيف مع المؤشرات بعد تنفيذ السياسات والإجراءات وذلك لتحقيق السلوكيات المرغوبة.

واعتمدت دراسة (BRIAN JOSEPH GALLI (2018)²⁴ على نموذج ينبثق من المداخل الإدارية للتغيير، حيث يوضح الخطوات التنفيذية لعملية إدارة التغيير A general change management process، كما يلي: تحديد نوع التغيير المطلوب، سبب التغيير، مجال التغيير، الحالة الحالية، الحالة المستقبلية، ثم ماهية التغيير المطلوب في العمليات، وفي سلوكيات الأفراد، وفي المعلومات، وتكلفة التغيير، وتحديد المخاطر، وتحديد العمليات من خلال تحليل الجماهير الأساسية، مقاومة التغيير، دور فريق إدارة التغيير، وتنفيذ خطة العمل، وخطة الاتصال، وخطة التدريب، وخطة الأنظمة، وإدارة التحول والانتقال، مراجعة قابلية الاستعداد والجاهزية، وأخيراً عملية المراقبة: وتشمل التقارير، والسلوكيات الملموسة، مراجعة الإدارة.

وفي سياق السياسات الإدارية اعتمدت دراسة (BRIAN JOSEPH GALLI (2018)⁽²⁵⁾ على نموذج The MCKinsey 7-s Model، ويحلل النموذج سبعة عناصر للتغيير بالشركة وهي: الاستراتيجية Strategy: وتتضمن نقل الشركة من الوضع الحالي لوضع جديد وفقاً للأهداف، البناء Structure: وهو يحدد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الملائمة للمشروع، الأنظمة Systems: وهي الإجراءات الرسمية للشركة أو فريق العمل، وهي تتضمن أنظمة التحكم الإدارية، أنظمة قياس كفاءة الأداء، والتخطيط والميزانية وأنظمة تحديد الموارد وأنظمة المعلومات، المهارات Skills: من خلال تحديد القدرات المطلوبة للفريق،

الفريق Staff: يمتلك المهارات وهي العنصر الجوهري، وأيضاً لها علاقة بأن الشركة توظف وتحافظ على الفريق، نمط القيادة للمشروع والفريق، والأهداف، وتشاركية القيم Share goals: باعتبارها المعتقدات الرئيسية للشركة واتجاهاتها التي تساعد الموظفين في فهم أهداف الشركة، مما يؤثر على البيئة الداخلية والخارجية.

ويتميز نموذج ماكنزي Mckinsey 7-s model أنه يوضح نقاط الضعف والقوة في الأبعاد السبعة للشركة أو فريق العمل، وهذه السمات تمد المدراء بفرصة لتحديد أوضح الحاجة للتغيير، ولكن عيبه أنه قد يكون محدد بوقت لتطبيقه على كل المستويات، فهو نموذج معقد وصعب تنفيذه في الشركات الكبيرة، وكذلك من عيوبه أنه بدلاً من تركيزه على أهمية الأفراد في التغيير، فهو يركز فقط على مهارات الفريق.

واعتمدت دراسة مجموعة من الباحثين على نموذج كلي شامل لعملية التغيير بما فيها المتغيرات المجتمعية، والبيئية وهو نموذج PMbok، Paulo Roberto Martins de Andrade , Adriano B. Albuquerque , WeskleiDourado Teófilo , Fátima Aguiar da Silva (2016)²⁶ وتتمثل عناصره في: المدخلات: خطة إدارة المشروع، تقارير أداء العمل، متطلبات التغيير، العوامل البيئية للمشروع، مكونات العملية التنظيمية، والأدوات والتقنيات: الاجتماعات، أدوات التحكم في التغيير، والمخرجات: مطالب التغيير التي تم الموافقة عليها، حدوث التغيير، تحديثات خطة إدارة المشروع، تحديثات وثائق المشروع.

كما اعتمدت دراسة (2018) BRIAN JOSEPH GALLI²⁷ على نموذج General Electric Company، والتي كان لديها نموذجها الخاص بإدارة التغيير، لتحديد كيفية قبول الأفراد وتشغيل العمليات وتوظيف استراتيجيات العمل الجديدة، وهذا النموذج يسمح للشركة لتقدير تنفيذ التغيير ببيئة العمل، ولكن عيبه أنه يتطلب قائد قوى متحكم في التزام الأفراد بالتغيير، ويتكون من سبع خطوات وهي: قيادة التغيير: حيث يتم تحديد بطل قائد التغيير، فهم من يرعون برامج إدارة التغيير، وتحديد مبادرات نجاح عملية التغيير، ولابد من أن تكون مرئية واضحة وملزمة بالتغيير، ثم خلق الاحتياجات المشتركة: ويحدد الفريق سبب التغيير بشكل واضح، ولابد من فهم الجميع لها، وأن تتغلب على مقاومة التغيير، وتشكيل الرؤية: يحدد الفريق المخرجات المرغوبة من عملية التغيير، وتوصيلها للجماهير الأساسية، وحشد

الجماهير الأساسية للشركة: بتحليل أسباب مقاومة التغيير، وتطوير أفعال وسلوكيات لكسب الدعم والالتزام، واستمرار التغيير: يحدد الفريق الأنظمة والأبنية للوصول إلى النتائج المرغوبة، وعملية مراقبة التقدم: وتحديد وقياس النقاط المرجعية، تقييم أنظمة وبناء التغيير: تكامل التغييرات مع ثقافة الشركة.

28 Shweta Maheshwari and Veena Vohra(2015) وأوضحت نتائج الدراسة الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وتأثيرها الإيجابي على تنفيذ التغيير بها من قبل الموظفين وتقليل مقاومتهم وزيادة الالتزام نحو التغيير، واعتمدت في دراستها على نموذج يوضح الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال: تغيير بيئة العمل: ظروف السوق، خصائص قوى العمل والتنوع، الابتكارات التكنولوجية، التركيز على المستهلك والجودة، نقص الموهبة، التغييرات الاقتصادية والتي تجبر الشركة على التغيير والمكافحة من أجل البقاء على قيد الحياة والاستدامة، وهنا الأفراد هم أساس عملية التغيير، ولذلك فإن توافر الكوادر البشرية المحترفة بالموارد البشرية يمثل فرصة كبيرة لتسهيل التغيير، وتفشل معظم جهود تنفيذ التغيير بسبب نقص فهم القضايا المرتبطة بالأفراد، وتغيير التوقعات والمكانة لوظيفة الموارد البشرية، و تزيد الأهمية والحاجة لإدارة الموارد البشرية المحترفة لتلعب دوراً إيجابياً أثناء التغيير التنظيمي وذلك من خلال تقديم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية والتي تؤثر على سلوك الموظفين، مما يؤثر على زيادة استعدادهم وقابليتهم للتغيير وتقليل المقاومة للتغيير.

واعتمدت دراسة Guangyu Xiong , Huaiyu Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong , Rui Qin , Member, IEEE, and Fei-Yue Wang (2022)

29 على نموذج مدخل النظم الذي يوضح بالتفصيل الأبعاد الخارجية والداخلية لعملية التغيير، وكيفية التأثير المتبادل بينهما لإحداث التغيير التنظيمي: فالأحداث الخارجية تؤثر على الحاجة للتغيير ومدى الاستعداد والجاهزية له من خلال القيادة والتوجيهات، ثم التخطيط، ثم العمليات، ويتم تنفيذه من خلال موارد الشركة، والسلوكيات، والتحكم والأنظمة، فهناك أسباب متعددة لحدوث التغيير التنظيمي مثل: العوامل الخارجية من ظروف السوق المحلي ومنافسي العمل، وعوامل داخلية مثل الأداء الضعيف للعمليات، وتطوير استراتيجيات الشركة، فخطة إدارة التغيير تؤثر على توضيح أسباب قوية للتغيير، تحديد

مجموعات المصالح، تحديد وتوضيح منافع التغيير، تحديد مجال التغيير، تحديد مخاطر التغيير، خلق خطة اتصالية، فالاتصالات الجيدة تشارك كل المعلومات الهامة مع كل الفريق بالشركة وذلك لتجنب التخمين والتوتر، والعمل على جعل الاتصال مفتوح في الوقت المحدد وبدقة، متضمنة اجتماعات فيديو أسبوعية مع أعضاء الفريق واجتماعات تليفونية بانتظام لمناقشة أي قضية، ثم وضع خطة إدارة المشروع، ويعمل توافق خطة إدارة التغيير التكامل مع خطة إدارة المشروع على تقليل التأثير السلبي للتغيير بالعمل والموظفين وكل مجموعات المصالح للشركة، ويلعب المستشارون الخارجيون دوراً فريداً في نجاح التغيير بالشركة، ويتم إدراكهم من البداية، فليس عملهم فقط تطوير حلول تكنولوجية محددة، ولكن الاشتراك بعمق في إدارة المشروع مع فريق العمل، فهم يعملون كمسهلين لكل جوانب التحسينات المحددة.

وتطورت المداخل والنماذج العلمية لدراسات إدارة التغيير لتهتم بالتدخلات الإدارية للقيادات المؤسسية التي تدير عملية التغيير بدأ من نشر ثقافة التغيير إلى تشجيع الإبداع والابتكار والبحث عليه، فيما يعرف بالتدخلات لإدارة التغيير الإبداعي/الابتكاري *change management interventions*، ومن هذه الدراسات Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine Richard (2024)³⁰ ، Hoegl (2024)³¹ ، W. Woodman (2014)³² ، R.Radhika* , & Dr. Florence John (2016)³³ ، Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine ، Hoegl (2024)³⁴ ، G S Merzlikina1 , T E Kozhanova (2020) وهي تمثل الأنشطة المتعمدة/ المقصودة التي يوظفها المدراء لتسهيل التغيير التنظيمي المخطط بالتأثير على تلقى الموظف وتبنيه للتغيير، فهي أنشطة تُنفذ من خلال الفاعل/ ممثل الشركة، بمعنى مدير التغيير، بهدف تسهيل التغيير المُخطط، وهو يدعم بيئة العمل من تحسين بيئة التغيير وبيئة عمل الموظف، والأداء الكلي للشركة، فالإبداع التنظيمي يعني خلق منتجات وخدمات وأفكار وعمليات ذات قيمة، أو إجراءات من خلال عمل الأفراد معاً من خلال أنظمة اجتماعية معقدة، وهناك رابط طبيعي بينه وبين التغيير، فالإبداع يمكن اعتباره حالة خاصة من التغيير التنظيمي، فالتغيير التكنولوجي هام جداً مثل التوظيف الإلكتروني، والتطبيق

على صناعات تكنولوجيا المعرفة، وذلك في ظل السوق العالمي التنافسي، والبحث عن تعيين وظائف بالشركات عن طريق الإنترنت، وهي مهمة إدارة الموارد البشرية بالشركة. وتمتد التكنولوجيا الرقمية بمعلوماتٍ ثرية لموظفي الشركة من خلال شبكة الاتصالات الرقمية الداخلية للشركة "الإنترنت Intranet" والتطبيقات والتليفونات الذكية Smart phone والتي تُمكن من تغييراتٍ في مجموعاتٍ فرعية مختلفة مقسمة لشريحة محددة، كما تتيح تجزئة الجماهير الأساسية للشركة Segmentation تحديد حملات اتصالية لمجموعات محددة، كما يتيح الذكاء الاصطناعي Generative artificial Intelligence للشركة توسيع استخدام وسائل التغيير المحددة وتفصيل الرسائل لاحتياجات الجماهير الأساسية للشركة، وكذلك تمتد التكنولوجيا الرقمية بالفرص لإعادة الاختراع Reinvent involvement، فكثير من الشركات تستخدم تكنولوجيا وسائل التواصل الاجتماعي Social Media لانفتاح التغييرات والعمليات الاستراتيجية، فقيادة التغيير يمكنهم استخدام وسائل التواصل الاجتماعية للتفاعل مع الموظفين.

بينما توصلت نتائج دراسة (2016) R.Radhika* , & Dr. Florence John³⁵ أن التوظيف التكنولوجي لم يحل محل الوسائل التقليدية.

واعتمدت دراسة Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine³⁶ Hoegl (2024) على نموذج يوضح ستة أنواع من إدارة التغيير الإبداعي/الابتكاري، وتتمثل في: الاتصال (الإعلام / التأطير/ الحوار) framing Informing Communication وهو يلعب دوراً جوهرياً ليس فقط أثناء مبادرة التغيير ولكن أيضاً أثناء عملية التغيير، ويمكن أن يساعد في الوعي بأهمية التغيير، وكذلك التأثير في الاتجاهات نحو التغيير، ويُسهل الاتصال تطوير القدرات الفردية لمواكبة التغيير، وينتج عنه مخرجات إيجابية مثل السلوك الداعم والقبول للتغيير، ولكن هناك أيضاً تأثيرات سلبية مثل مقاومة التغيير، الدعم (التدريب/ الدعم التنظيمي للتغيير) Informing /support: وهي طريقة في اتجاه واحد لنشر معلومات التغيير، وتساعد في زيادة قدرات الموظفين، وتقليل المخاوف حول التغيير، وتجعلهم منفتحين للتغيير open to change، ويتمثل دورها في إمداد المستقبلين بالموارد الضرورية للتوافق ومواكبة وتبني التغيير، ويساعدهم ذلك على تنفيذ التغيير بشكلٍ أفضل، وذلك من خلال ثلاثة طرق: التدريب Training: وذلك لتطوير

المعارف والمهارات والقدرات، ومثال على ذلك هناك بعض الألعاب الإلكترونية التعليمية المحددة للتغيير يمكنها أن تدعم تنفيذ إرشادات جديدة وذلك لجعل الموظفين يوافقون على البرامج الجديدة أثناء التنفيذ التكنولوجي، والتمرين Coaching : وهي مداخل تفاعلية لتطوير مهارات وقدرات الفرد ولها تأثيرات إيجابية على الموظفين والقادة أيضاً فمثلاً تدريب القيادة المعتمد على بناء المهارات التي تمكنهم من مراقبة وتعزيز التغييرات فيزيد ذلك من مهارات تنفيذ التغيير لديهم، ودعم التغيير التنظيمي Support بالموارد كالأموال والوقت أو الدعم الشخصي، الاشتراك/ الحوار (الاستشارة- القرار المشترك) Involvement -Co- Dialogic Framing /creating: وهو يعنى الاشتراك الفعال للموظفين لتسهيل عملية التغيير، ويزيد من الالتزام نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتغيير، وذلك من خلال نقل رسائل شفوية أو مكتوبة من قبل المديرين عن التغيير، كما تُستخدم كأداة لزيادة فاعلية الاتصال، ويرسل وكلاء التغيير رسائل بثلاثة طرق مختلفة في هذا الإطار: الرسائل المرجعية Referential بالمقارنة بشركاتٍ مشابهة كسبب للتغيير، الرسائل غير الرسمية Casual من خلال التأكيد على الحركات الداخلية والخارجية التي تخلق الرغبة في التغيير، الرسائل الفكرية Ideological بمعنى القيم والمنافع المحتملة للتغيير، وترتبط الرسائل المرجعية وغير الرسمية بزيادة فهم الموظف للتغيير، لكن الرسائل الفكرية ترتبط بالمستويات العليا بالثقة في وكلاء التغيير، وتسمى هذه المرحلة مداخل التسهيل Facilitation Approaches، فهناك تأثير إيجابي على الالتزام بالتغيير بين الموظفين ممن استقبلوا اتصالات حوارية أكثر ممن استقبلوا معلومات top-down فقط، ويمكن أن تتم من خلال الاستشارة consulting وهي أكثر الأشكال شيوعاً أثناء عملية التغيير وذلك من خلال المقابلات أو الاستقصاء والتي يحتاج المدراء فيها من الموظفين تحسين التغييرات، وهناك شكلٍ آخر من أشكال الاشتراك وهو التعاون في حل المشكلات أو تصميم التغيير مع الجماهير الأساسية للشركة، ويتطلب ذلك أشكال عالية من الاشتراك والتفاعل، ويمكن أن يتم من خلال فرق عمل أو مؤتمرات كبيرة جماعية، وكذلك هناك مشاركة الموظفين في صنع القرار الخاص بالتغيير Co-deciding وهو أعلى شكل من تدخل واشتراك الموظفين بالتغيير وذلك من خلال التأثير في القرارات والتحكم في عملية التغيير، مما يزيد من قبول الموظف للتغيير وتحقيق الرضا الوظيفي وكفاءة عملية التغيير ككل، التعزيز/ التقوية

Reinforcement: وذلك من خلال تعزيز الأهداف المرتبطة بالتغيير لتحديد جهود أو نتائج التغيير، وذلك لتدعيم السلوكيات، وذلك من خلال المكافآت التي تزيد من السلوكيات المرغوبة أثناء عملية التغيير، كما لها تأثير إيجابي على استجابة الموظف، أو من خلال وضع الرغبة بالتغيير وهي ممكن أن تحدد استجابات التغيير، أو من خلال الأنشطة في البيئات الاجتماعية (ماذا يفعل الآخرون؟ ماذا يقولون؟ وبم يفكرون؟) وذلك لجعلهم يتبنون استجابات التغيير، وكذلك من خلال نماذج التغيير، وذلك لتعزيز السلوكيات الواضحة للآخرين مما يدفع للتعلم وتولد الرغبة في دعم التغيير، التأثير الاجتماعي Social Influence (نموذج الدور/ التبادل المتساوي Peer exchange): من خلال أن يمد المدراء بالفرص للتفاعل بين الموظفين لتسهيل التبادل والدعم لتسهيل تبني التغيير، وتساعد على تقوية مكانة الموظف وتمكينهم للتأثير على الموظفين الآخرين أثناء تنفيذ التغيير، الإكراه/ الإكراه/ القسر Coercion: وذلك من خلال التهديدات، أو التذكير باستمرار للتأثير في الهدف، واستخدام الضغط الإداري مثل إرسال رسائل مباشرة تراعى السلوك المرغوب أو المتوقع أثناء التغييرات التكنولوجية، ويدعم ذلك تبنيهم للتكنولوجيا الحديثة وأنظمة التعلم الإلكترونية E-learning System، وتؤدي كل هذه الأنواع إلى: المعرفة والمهارات والقدرات I can، الدافعية والتعرف والتأثير والنية I Want، والفرص للمشاركة I Am Allowed، وكل ذلك يؤدي إلى: استجابة ملائمة: وهي تعني تبني التغيير أو الموافقة والقبول، أو استجابة غير ملائمة: وهي إما المقاومة أو عدم التورط أو الاشتراك، وكذلك التأثيرات والنتائج المقصودة بعيدة المدى: كالتأثير على الأداء الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي، وهناك أشكال ثلاثة للتأثيرات السلوكية لإدارة التغيير الإبداعي، وهي إما التفاعل Proactiving، القبول Acceptance، المقاومة Resistance.

واستفاضت دراسة Reihaneh Hajishirzi, Carlos J. Costa and Manuela Aparicio (2024)³⁷ باعتمادها على الإطار النظري للتبني التكنولوجي، في توضيح تأثير إدارة التغييرات التكنولوجية على الابتكار/الإبداع المكاني للقيمة value proposition innovation وكذلك تأثير البيئة الهام على إدارة التغيير والتكنولوجيا، وذلك لتوصيل القيم للمستهلكين، ومثال على ذلك تأثير استخدام التكنولوجيا الجديدة على مكانة القيمة بشكل مباشر، وليست فقط التكنولوجيا هي العامل الوحيد، ولكن أيضاً التكنولوجيا الرقمية تسبب

التغيرات الأساسية في الثقافة والأسواق والصناعات والعمليات، ولذلك فعلى القادة دور هام في تبنى الشركة للتغيير، فهم ينبغي عليهم تسهيل عمليات التغيير الإدارية في الشركات وإزالة العقبات والتي تحتاج اتصال واضح مع الموظفين، ولتعزيز قيم العمل والتغيرات في الاستراتيجية والبناء يجب التحكم في كل ما يتأثر بالعوامل البيئية، متضمنةً الضغوط السياسية، الاجتماعية، الصناعية، والحكومية، فمثلاً القوانين البيئية تؤثر على التكنولوجيا، الابتكار الأخضر Green innovation، ويؤثر الضغط البيئي لأبعد من ذلك على القرارات الخاصة بالميزانية والتكاليف والاستثمارات والتكنولوجيا، وتُعدى مكانة القيمة بخلق وتسليم القيمة للمستهلكين، فالشركات التقليدية نادراً ما تغيرها حتى لو كانت منتجاتهم تم تحديثها، ولذلك فالشركات الناجحة تحتاج لخلق القيمة للمستهلكين وتطبيق فرص الابتكار وتأثير ذلك على أدائهم، ولأبعد من ذلك تغيير مطالب السوق يؤثر على ابتكار وإبداع خلق القيمة، فتقود التكنولوجيا الجديدة بالشركة لتغييراتٍ في المنتجات والخدمات والعمليات والمهارات وخلق القيمة، فالتنفيذ الناجح لنقل المعلومات الرقمية في الشركات يحتاج لإدارة التغيير، والتركيز على الأفراد.

ويعتمد تبنى التكنولوجيا الجديدة على نظرية السلوك المُسبب Theory of reasoned action: وتعنى هذه النظرية باتجاهات الأفراد في موقفٍ محدد، فعلى سبيل المثال في الموافقة أو القبول على التغيرات التكنولوجية، فما هي اتجاهات ومدركات الموظفين، ومدى قبولهم للتكنولوجيا، ويتوقف ذلك على نوع التكنولوجيا ومدى فائدة وسهولة استخدامها، فهي إحدى العوامل المؤثرة على القبول التكنولوجي، ويؤثر نقل المعلومات التكنولوجي على أداء الشركة، وثقافتها ومبيعاتها وعملياتها التسويقية، وكذلك يغير سلوك المستهلك ويحسن خبرته مثل تطبيقات الموبايل، وتدريب الآلة Machine learning وهو مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي، والتشغيل الآلي/ الأتمتة الذكية Automation وهي عملية استخدام الذكاء الاصطناعي لإتاحة أتمتة البرامج ذاتية التحسين، فمثلاً أتمتة العمليات الروبوتية هي تقنية برمجية تعمل على أتمتة عمليات سير العمل المتكررة والكثيفة العمالة في المكاتب مثل ملء النماذج أو البحث عن المعلومات أو فرز الفواتير، وغيرها مما يسمح للمستهلكين للحصول على ما يحتاجونه في الوقت الصحيح، فهذا النموذج يوضح أن دعم القيادات العليا يؤثر على التغيير الإداري، مما يؤثر على البعد التكنولوجي كالتكنولوجيا المتاحة، ودرجة التوافق

والتطابق *compatibility* والتي تعنى مدى ملائمة الابتكار الرقمي مع قيم الشركة وعمليات العمل الحالية، ودرجة التعقيد *complexity* وهي تعنى المستوى الصعب لاستخدام التكنولوجيا الرقمية، مما يؤثر على ابتكار مكانة القيمة وينتج عنه وجود عروض وقنوات جديدة ومستهلكين جدد، فالشركات التي تستخدم الابتكار التكنولوجي تُعظم أداؤها، فإدارة التغيير تهتم بخدمة احتياجات المستهلكين بتجديد بناء تنظيمي، وخلق حلول جديدة للعملاء وعروض من خلال قنواتها الاتصالية الجديدة، وتدعم الإدارة العليا عمليات التغيير بتقليل درجة مقاومة التغيير للمستخدمين، وتؤثر على تبنى التكنولوجيا بتغيير الثقافة وإشراك الموظفين في رؤية الشركة.

وعرضت دراسة *Jaswinder Kaura , Supriya Agrawalb , B. Parimala Devic* (2022) *Niraj Chaudharid* ،³⁸ نتائج دراسة حالتي شركتي نوكيا، وسامسونج في إدارة التغيير، وعرضت لنقاط التميز والقصور في كلٍ منهما، وتوصلت الدراسة إلى فشل نوكيا في تنفيذ التغيير بفاعلية، بينما نجحت سامسونج في تنفيذ عملية التغيير، واعتمدت في دراستها المقارنة على نموذج إدارة التغيير لكوترلر، فتنفيذ التغيير بفاعلية يُحسن من أداء الشركة مثلما حدث بشركة سامسونج، ولكن إذا لم يتم تنفيذه بفاعلية فيؤثر سلباً على الأداء مثلما حدث بشركة نوكيا، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه بعد انتشار وباء كورونا تغيرت وتحولت احتياجات وتفضيلات المستهلكين بسرعة تماماً نحو التسويق الإلكتروني بدلاً من الوقوف في طوابير طويلة للحفاظ على المسافة الاجتماعية، واتجهت متاجر التجزئة لبيع سلعهم والتسويق إلكترونياً، ويرجع الباحث سبب فشل إدارة التغيير بنوكيا، أنه منذ بداية 2008 بدأت تقل جداً حصتها السوقية بسبب إطلاق الأيفون وتليفونات الأندرويد، وبدأت شركتي أبل وسامسونج في العمل على نظام العلامة التجارية الشاملة *Umbrella Branding System*، ولكن شركة نوكيا تجاهلت هذا النظام تماماً، واتسمت خطواتها في صناعة القرارات لمواجهة التغيير بالضعف، كما كانت اتصالاتها الداخلية بموظفيها ممن لهم علاقة مباشرة مع الجمهور الخارجي ضعيفة، ولم تكن مرنة في تعريفهم بتحول الاهتمام في الاتصالات بالعملاء وغيرهم من مجموعات المصالح الخارجية إلى استخدام التليفونات الأندرويد، والأيفون.

مما سبق تستخلص الباحثة أهمية تأثير التكنولوجيا وإدارة التغيير على ابتكار مكانة القيمة، وتأثير البيئة على التكنولوجيا وإدارة التغيير، وفي هذا الشأن ترى الباحثة أهمية معالجة هذه القضية في الدراسات المستقبلية لإدارة التغيير، وإيلاء أهمية لدراسة الاحتياجات الجديدة للمستهلكين، ومقارنتها بالمنافسين، واستخدام قنوات توزيع جديدة للمنتجات والخدمات، مما يؤثر على كفاءة العمليات، وهو ما يقتضى أيضاً الاهتمام بالدراسات التسويقية التي تُعنى بالتسويق التشاركي Up-stream marketing الذي قد يقتضى الاستفادة من آراء واحتياجات مجموعات المصالح، ورفعها للمؤسسات المعنية سواء الحكومية أو التشريعية بما يؤدي لتعديل القوانين الحكومية التي توفر الحماية للشركات عند استخدام التكنولوجيا في أعمالها أثناء رحلة نقل المعلومات الرقمية، كما توجد بعض الفجوات في مجال إدارة التغيير التنظيمي، مثل عدم الاهتمام بالدراسات المقارنة بين نماذج طبقت التغيير بشكل ناجح ونماذج أخرى فشلت في تطبيق التغيير، كذلك عدم اهتمام الشركات بعرض تجارب المنافسين أثناء تطبيق عملية التغيير بها للاستفادة من تجاربهم.

واستخلصت الباحثة من تحليل الدراسات السابقة ما يلي:

تعدد المداخل الفكرية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة التغيير التنظيمي، ما بين مداخل هيكلية وتكنولوجية وإنسانية، واعتمدت على نماذج علمية متنوعة، وتطورت هذه النماذج للاهتمام بإدارة التغيير الإبداعي/ الابتكاري بالشركات، كما اتضح من تحليل الدراسات السابقة -الأجنبية والعربية- تفاوت بيئة تطبيق هذه الدراسات بين العديد من البلدان المختلفة الثقافات، مثل مصر وإيران وماليزيا وغيرها من البلدان، كما تنوعت واختلقت القطاعات التي طبقت عليها الدراسات ما بين منظمات قطاع عام، وقطاع خاص، وشركات صناعية متعددة الجنسية، إلى مؤسسات تعليمية مختلفة، كما تنوعت فئات المبحوثين التي اهتمت الدراسات السابقة بقياس عملية إدارة التغيير التنظيمي من خلالها، من الإدارة العليا، وجمهور داخلي (عاملين داخل الشركة)، وتعددت أنواع العينات التي تم استخدامها لإجراء البحوث من عينات عشوائية لمنظمات تطبق ولا تطبق إدارة التغيير، إلى عينات عمدية بحيث يتم إجراء الدراسة على الشركات التي حدث بها تغيير مؤسسي فقط، وتعددت وتنوعت المناهج البحثية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، إلا أن المنهج الأكثر استخداماً هو منهج دراسة الحالة، يليه استخدام المنهج المسحي، واعتمدت الدراسات العربية على المنهج

الكمي بشكل أكبر من المناهج الكيفية، بينما في المقابل اعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات الأجنبية على المنهج الكيفي، وخاصةً دراسة الحالة، يليه تحليل من المستوى الثاني للدراسات السابقة في مجال التغيير المؤسسي، واعتمد عدد محدود منها على المنهج الكمي، وبالتالي تنوعت أدوات جمع البيانات ما بين أدوات كيفية كالمقابلة المتعمقة، وتحليل المضمون، والتحليل المقارن، وأدوات كمية كاستمارة الاستقصاء (ميداني عن طريق المقابلة، بالتليفون، بالبريد الإلكتروني).

ثانياً/ الدراسات العلمية المعنية بالأبعاد الحاكمة لعملية إدارة التغيير المؤسسي:

تناولت عدة دراسات أهمية التغيير المؤسسي وتزايد الحاجة إليه، فقد أكدت دراسة محمد همام على عبد الرحمن، 2020⁽³⁹⁾ أن التغيير هو العملية التي تنتقل الشركة من الوضع الحالي لوضعٍ مستقبلي أفضل بهدف زيادة فعاليتها، وتهدف إلى إيجاد طرق لتحسين استخدام الموارد والقدرات لزيادة قدرة الشركة على صنع قيمة مضافة، ويهدف التغيير إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية الشركة لتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرتها على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية، والارتقاء بمستوى أدائها للتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، واتفقت دراسات هلا محمد مذير المالح (2019)⁴⁰، سمية حومر (2014)⁴¹ Badri Munir Sukoco, Elisabeth Supriharyanti, Sabar, Ely Susanto, ، Reza Ashari Nasution and Arief Daryanto⁴²، عمر حسين محمد ابو خشيم (2012)⁴³، Pavel Král, Věra Králová⁴⁴ في ضرورة الحاجة للتغيير لتحقيق قدر أكبر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها في مواجهة الأسباب الخارجية للتغيير التي تفرضها بيئة الشركة، أو لأسبابٍ داخلية تتطلبها مصلحة العمل، فأهمية عملية التغيير تتمثل فيما يلي: الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يحرك الثوابت، ويظهر المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات، ويخفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترةٍ طويلة من الزمن، تنمية القدرات على الابتكار: فالتغيير يحتاج إلى جهد وابتكار وسائل وأدوات للتعامل معه، تدعيم الرغبة في التطور: ورفض ما هو قائم والعمل على تحسينه وتطويره من خلال عمليات التجديد والتطوير الشامل، التوافق مع متغيرات الحياة: يزيد التغيير القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، والوصول إلى درجة أعلى في الأداء.

فيما عُنت دراسة كريمان محمد فريد، 2017⁽⁴⁵⁾ بالمتغيرات في بيئة العمل الدولية والمحلية التي تستوجب الاهتمام بالتغيير المؤسسي مثل: الإندماجات بين الشركات (عالم الكيانات الكبرى، التغيرات العالمية التي نتج عنها الأسواق المفتوح (العولمة-اتفاقية الجات)، تغيير قيادة وسياسات الشركة، تغيير نمط ملكية الشركة (التحول من قطاع عام الى خاص)، إعادة هيكل الشركة، والتنظيم الداخلي لها لزيادة كفاءة أدائها، وفي ذات السياق اتفقت دراسات هلا محمد مذير المالح (2019)⁴⁶ ، سميرة صالح، 2014⁴⁷، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁴⁸ في أن دوافع/ قوى التغيير التنظيمي تتمثل في الآتي: 1. دوافع/ قوى داخلية: مثل تغيير أهداف الشركة ورسالتها، تدنى معنويات العاملين، إدخال معدات جديدة، ندرة القوى العاملة، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، 2. دوافع/ قوى خارجية: وتتمثل في: العوامل السياسية: وهي مجموعة التغيرات السياسية التي تتبناها الدولة والتي تؤثر على الشركات، كتعديل الدستور، أو إصدار قوانين أو تشريعات حكومية، وقوانين تخص قانون العمل، وقانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، الاتفاقات الاقتصادية الدولية، وتشجيع بعض الأنشطة الاقتصادية دون الأخرى، وهكذا تجد الشركة نفسها أمام مجموعة من القيود التي يجب التكيف معها أو أمام مجموعة من الفرص التي يجب استغلالها، العوامل الاجتماعية: التي تمس الاتجاهات العامة للمجتمع، وتتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم، وكذلك في الاتجاهات، ومستويات الدخل، مستوى المعيشة، أنماط الطلب على منتجات الشركة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، متوسط أعمار السكان، العوامل الثقافية: حيث يؤدي ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين والمتعاملين مع الشركة إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات بها، العوامل الاقتصادية: يؤثر التذبذب الاقتصادي وفترات الكساد والتضخم وفترات الرخاء والنمو الاقتصادي والتغيير في طرق الاستيراد والتصدير، وأسعار السلع العالمية، وأسعار الفائدة الدولية وأسعار العملات، وزيادة حدة المنافسة الخارجية على نشاط الشركة، خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، العوامل التشريعية والقانونية: وهي تتمثل في تغيير القوانين أو تعديلها، مثل التغيرات في السياسة المالية والنقدية للدولة، أو التعديلات في قوانين العمل والضرائب، والعوامل التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير، وتتضح مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطور أنظمة المعلومات

المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الذكية، وأنظمة التجارة الإلكترونية، ووسائل الدفع الإلكترونية، مما ساهم في تطوير الخدمات التي تؤديها الشركات.

واتفقت دراسات المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁴⁹، سمية حومر (2014)⁵⁰، محمد معمري (2016)⁵¹ في أن أهداف التغيير تتمثل فيما يلي: تحتاج الشركة إلى تحسين قدراتها من أجل ضمان استمرارها، وذلك بالتكيف مع البيئة المحيطة بها، كما تسعى إلى مد جسور التعاون من أجل الرفع من كفاءتها، وذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصصة لإنجاز أهدافها العامة، وتقوم باختيار الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب، وتطمح إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وإبراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة الشركة، ووضع أساليب ناجحة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي، كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة، وضرورة حماية الشركات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدتها على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال العمليات المختلفة.

واتفقت مجموعة من الدراسات هلا محمد مذير المالح (2019)⁵²، صفاء مباركي (2023)⁵³، سميرة صالح (2014)⁵⁴، Guangyu Xiong , Huaiyu Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong , Rui Qin , Member, IEEE, and Fei-Yue Wang (2022)⁵⁵ ، علياء عبد الرشيد شحاتة، 2021⁵⁶ في أن هناك فرق بين التغيير التنظيمي الذي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة الشركات، ويحدث دون تخطيط مسبق، والتغيير التنظيمي الذي هو تغير موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

مجالات التغيير تتمثل في: التغيير الثقافي على مستوى الاستراتيجيات، التغيير الهيكلي على مستوى الهيكل التنظيمي، التغيير على المستوى التقني أو التكنولوجي، على مستوى أساليب القيادة، على مستوى الثقافة التنظيمية، على مستوى العاملين ومهاراتهم، وعلى مستوى المنتجات أو الخدمات، بينما قسمت دراسة سميرة صالح (2014)⁵⁷ أبعاد التغيير المؤسسي إلى: التغيير الداخلي، والتغيير الخارجي.

وانتقلت دراسات محمد معمري (2016)⁵⁸ ، هلا محمد مذير المالح (2019)⁵⁹ ، إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁶⁰ في أن أنواع التغيير تنقسم إلى: التغيير الشامل والتغيير الجزئي لكل الشركة أو أقسام منها، التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالمادي هو التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أما المعنوي فهو النفسي والاجتماعي، والتغيير السريع والتدريجي، فيتم اختيار السرعة المناسبة حسب طبيعة الطرف، فيما قسمت دراسة هلا محمد مذير المالح (2019)⁶¹ أبعاد التغيير المؤسسي وفقاً لآلياته التنفيذية إلى: التغيير التطوري/ التزايدى: يكون التغيير فيه متدرجاً، تراكمياً، من خلال تغييرات متتالية ومحدودة، ويتضمن نظرية النظم التقنية الاجتماعية، وإدارة الجودة الشاملة، ومرونة العاملين ومرونة فرق العمل، وظهرت نماذجه البارزة في الشركات اليابانية، التغيير الثوري/ التوازن المنقطع: يكون مفاجئاً وجذرياً ومركزاً على نطاق واسع، تتطور فيه الشركات خلال فترات طويلة نسبياً من الاستقرار (فترات التوازن) تتخللها فترات قصيرة نسبياً من التغيرات الأساسية (فترات ثورية)، ومن نماذجه البارزة التطور التكنولوجي ويتضمن إعادة الهندسة أو عبر الإنترنت أو بإعادة الهيكلة أو ما يسمى بالهندرة، أو بتخفيض العمالة، أو بالتجديد، التحول المستمر للتغيير: هو تغير مدفوع بعدم الاستقرار التنظيمي وردود الفعل في حالات الطوارئ اليومية، مثل ما تحتاجه القطاعات سريعة الحركة كقطاع بيع التجزئة الذي يحتاج وجود قدرة على تطوير منتجات جديدة باستمرار.

وتوصلت دراسة صالح أحمد عايد البلوى (2016)⁶² إلى أن للتغييرات المؤسسية عدة مستويات، يتطلب كل منها سياسات اتصالية معينة: 1. التغيير التحسيني: أي تحسين أو تعديل للحالة القديمة وليس تحول جذري، ويتمثل في تنمية وتطوير المهارات، الطريقة، معايير الأداء، والاستراتيجية الأكثر شيوعاً هنا هي التدريب على المهارات الجديدة، التقنيات والعمليات الجديدة لتحقيق الأهداف المنشودة، 2. التغيير الانتقائي: هو ليس مجرد عملية تحسين، وإنما انتقال من حالة قديمة لحالة جديدة، واستبدال لبعض العمليات الحالية بعمليات أخرى مختلفة تماماً، مصممة بطريقة واضحة والتي تُنجز خلال فترة زمنية محددة يُطلق عليها حالة الانتقال، ويتم مراقبة ومتابعة تطبيق خطة التغيير، والعمل على توفير الدعم الكاف والوقت المناسب لضمان نجاح الأفراد في الحالة الجديدة، 3. التغيير التحويلي: يعتبر تغيير جذري من حالة موجودة لحالة أخرى، ويتطلب تغييرات مهمة في الثقافة والاتصالات

الاستراتيجية، التي توضع لها خطة تستهدف تعديل الفكر، ويتطلب تغييراً في الوعي الإنساني يُعدل بشكلٍ تام طرق الشركة ورؤية أفرادها للعالم، ولعملاتها، ولعملها، ولأنفسهم. وتناولت عدة دراسات السمات الأساسية لعملية التغيير، وهي دراسات صفاء مباركي (2023)⁶³، سميرة صالحى (2014)⁶⁴، سمية حومر (2014)⁶⁵، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁶⁶، محمد معمري (2016)⁶⁷، Serina Al-Haddad and Timothy Kotnour (2015)⁶⁸ فالتغيير التنظيمي يتسم بما يلي: عملية مستمرة، وعمل مخطط، وإن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى الشركات لا يعنى بالضرورة نجاحها في شركات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشاكل كل شركة على حدة ودراسة الظروف التي تعمل فيها، كما يعمل التغيير على تحقيق أهداف مشتركة، التغيير مسئولية إدارية: حيث يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا، التغيير عملية شاملة: حيث يتعامل التغيير التنظيمي مع الشركة باعتبارها نظاماً كاملاً، فهو عبارة عن استراتيجية تدفع الشركة بأكملها لإحداث تغييرات في أساليب العمل، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد والاستفادة من التقنيات الحديثة واستيعابها، كما أن عملية التغيير تهدف لتحسين فعالية التنظيم، فالتغيير الهادف يجب أن يؤدي بالنهاية إلى تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية، أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة في أقصر وقت، كما يحقق رضا الجماهير الأساسية عن المخرجات وتحقيق توقعاتهم.

وعرضت عدة دراسات لتتابعية مراحل عملية التغيير المؤسسي، فقد عرضت دراسة المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁶⁹ خطوات التغيير التي تتمثل في: 1. معرفة مصادر التغيير: فقد يكون مصدر التغيير بيئة الشركة الخارجية كالتغيير في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية والقانونية، أو هيكل الشركة وعلاقات السلطة والاتصال، أو المناخ العام السائد بالشركة، 2. تقدير الحاجة للتغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع الشركة الآن وبين ما تريد تحقيقه، 3. تشخيص مشكلات الشركة: التي تتعلق بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمالة، وغيرها من المشاكل، 4. التغلب على مقاومة التغيير: فالمقاومة من أسبابها الخوف من الخسارة المادية

أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أُجبروا على التغيير، التعود على أداء العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة المعايير التي تفرضها الجماعات غير الرسمية، 5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكلٍ دقيق يمكن قياسه، 6. وضع استراتيجية التغيير: يجب الأخذ في الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء الشركة، وهي: الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم الوظائف، تغيير الصلاحيات والمسئوليات، والتكنولوجيا: تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، والقوى البشرية: التدريب أثناء العمل، دورات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد، 7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة، 8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

وفى ذات السياق أوضحت دراسة ألفت إبراهيم جاد الرب عطا (2013) ⁷⁰ أن التغيير يحتاج لسبع خطوات وهي: أهمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير، دعم وتأييد القيادة للتغيير، الاستعانة بالعاملين ورؤيتهم في التغيير، الاحتفال بأي نجاح في الأجل القصير، والاعتراف بمن ساهم في تحقيقه، دعم نجاح الأفراد والنظم والطرق الجديدة، والرسالة واضحة ومحددة وملزمة أمام الجميع، فتمثل متغيرات ثقافة التغيير في: 1. إدراك الحاجة للتغيير: من خلال تحديد أهداف التغيير للعاملين بالشركة، زيادة مستوى طموحهم، رغبتهم في زيادة مهارات العلمية والفنية بالعمل في الشركة، 2. التنفيذ لفكرة التغيير/ تأييد: من خلال وجود رغبة من المديرين بالتغيير للأفضل بالشركة بمشاركة العاملين، 3. تحديد الموارد المتاحة للتغيير: حيث توجد وفرة بالموارد البشرية المتاحة بالعمل للتغيير، ووفرة تحديد الموارد المالية التي تساعد في التغيير بالشركة، 4. تطوير الأهداف بالشركة: وتطوير الهيكل التنظيمي لها، والاهتمام بتحسين العوامل التكنولوجية لها، وتطوير أساليب العمل للوصول للدقة والجودة في العمل، متابعة التغيير: من خلال فرق عمل للتحسين والتطوير في العمل، عقد الاجتماعات المستمرة لمتابعة التغيير بالشركة، تعاون وتفاعل الأفراد لحل المشكلات التي تواجه الشركة.

ثالثاً/الدراسات العلمية المعنية بالاستراتيجيات الاتصالية لإدارة عملية التغيير

المؤسسي:

تناولت كريمان محمد فريد، 2017⁽⁷¹⁾ متطلبات عملية إدارة اتصالات التغيير المؤسسي، لكون التغيير يستلزم تحريك النظم الإدارية والفنية والبشرية بما يحقق أفضل وأيسر الطرق لإحداث التغيير، ويستتبع ذلك الاهتمام بالاتصالات المؤسسية التي تستهدف تهيئة العاملين للتغيير، وأسبابه، ودورهم فيه، وتعالج المخاوف المرتبطة بالتغيير والتي قد تؤدي إلى عدم قبول العاملين له ومقاومته، وأن السبب الأساسي لفشل جهود التغيير في بعض الشركات يكون غالباً بسبب نقص الاتصالات المفتوحة بين صانعي التغيير من جهة، والإدارة والموظفين من جهة أخرى.

وأكدت الدراسة على أن الاتصالات المؤسسية هامة جداً لإدارة عملية التغيير بنجاح، ومنع مقاومة العاملين له، حيث ترتبط إدارة عملية التغيير بتحويلات تحدث بشكل متدرج في عقول ونفوس الأفراد نتيجة ما يعيشونه من مشاعر قلق حول تأثير التغيير عليهم، لذا من الأساسي عندما تشرع أية شركة في بدأ عملية التغيير أن تنظر باهتمام لما يجب عمله لكي يتوافق الأفراد مع هذا التغيير ويتغلبون على مشاعر القلق والخوف والتشويش المصاحب لها، و يقوم الاتصال بدور هام في تحقيق التأثير إيجابياً في الحالة النفسية للأفراد، وبالتالي تعديل علاقاتهم وسلوكياتهم وفقاً لما تتضمنه عملية التغيير من تحولات في الشركة، وقد تغفل قيادة الشركة في خضم عمليات التغيير الاهتمام بمعالجة مثيرات ومحفزات التغيير بما يؤدي إلى ضعف النتائج المتحققة منه، ومعالجة الصعوبات المرتبطة بالتغيير اتصالياً، وقد يؤدي ذلك إلى أن يواجه التغيير المؤسسي مقاومة من العاملين لمنع أو إبطاء تطبيق أو استخدام النظام الجديد في العمل، وهنا تمثل مقاومة الموظفين للتغيير عائقاً رئيسياً أمام تطبيقه، حيث تؤدي المخاوف المرتبطة به إلى عدم قبوله، أو التباطؤ في تنفيذه، فالسبب الأساسي لتداعي جهود إدارة التغيير في بعض الشركات يكون غالباً بسبب غياب أو قصور خطة لإدارة اتصالات التغيير المؤسسي، ووجود نظم اتصالية مركزية مغلقة تمنع انسياب المعلومات بين صانعي التغيير من جهة، والإدارة والموظفين من جهة أخرى.

واتفقت دراسات السيد عبد الرحمن على عبد الرحمن (2011)⁷² ، ودراسة هلا محمد مثير المالح (2019)⁷³ مع دراسة كريمان فريد⁷⁴ في أن أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة

التغيير ترجع إلى ضعف نظام المعلومات والاتصالات الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير، ويتوقف نجاح التغيير داخل الشركة على كفاءة الاتصالات التي تحقق أمرين جوهريين: هما نقل نظام الاتصال للأفراد والجماعات داخل الشركة معلومات كاملة وصحيحة عن سياستها وبرامجها وأهدافها وذلك بدرجة كافية من الوضوح، والتعرف على آراء الأفراد واتجاهاتهم ومقترحاتهم بما يتيح فرصة التنبؤ باحتمالات السلوك أثناء التغيير، فهناك دور مهم للاتصالات في تحسين عملية تدفق المعلومات داخل الشركة وخارجها، فيعني نظام الاتصال تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه للعلاقات والتفاعلات الاجتماعية بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد ويخلق نوعاً من الإقناع ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات أو التغيير.

ويعتبر توافر نظام جيد للاتصالات التنظيمية من الأمور الجوهرية لنجاح التغيير، فمن أهم أسباب مقاومة الأفراد داخل الشركة للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات، فالإتصال وسيلة أساسية للتغيير السلوكي الفعال، فمن خلال الإتصال بجماهير الشركة يمكن تصحيح أية مفاهيم خاطئة، أو عقبات أمام الإتصال، وبناءً عليه يتم تقييم ما حدث وتعديل السياسات والبرامج المختلفة للشركة، وكذلك يمكن للشركة من خلال الإتصال أن تقوم بشرح فلسفتها وسياساتها وتصرفاتها في المجالات المختلفة المرتبطة بمصالح جماهيرها، فهي عملية متبادلة وأساسية لتحقيق التفاهم المشترك، فجماهير الشركة في حاجة إلى معرفة ما تقوم به من تصرفات وأعمال لتحقيق رضاهم ومقابلة احتياجاتهم، فإذا لم تقوم الشركة بإجراء اتصالاتها وشرح أبعاد موقفها فسوف يقومون من أنفسهم بتفسير هذا الموقف، وربما يكون هذا التفسير خاطئاً، بما يضر بمصالحها وتعطل تقدمها، وربما يكون ذلك حجر عثر أمام إجراء التغيير في الشركة ونجاحه، فإذا كان الإتصال متطور ومتناغم والمعلومات التي يقدمها ذات قيمة عن عملية التغيير التي تحدث بالشركة فإنه يعزز قبول العاملين فيها لهذه العملية، وأما إذا كان هذا الإتصال ضعيفاً فإن ذلك يقلل من احتمال قبول العاملين لها. وأكدت نتائج دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق، 2006⁽⁷⁵⁾ على أن الإتصال المؤسسي الفعال يحقق عدة وظائف أثناء مبادرات التغيير مُثلة في: خلق الرؤية والدافع: حيث يُستخدم الإتصال لتوصيل الرؤية والأهداف، ويُلقى الضوء على أهمية الدوافع لتغيير الاتجاهات التنظيمية والمعتقدات والممارسات الموجودة، وتشاركية المعلومات عن التغييرات التنظيمية،

ويمد الجماهير الأساسية بالمعلومات عن طبيعة وتوقيت التغيير، والمشاركة في التغيير نفسه عبر عمليات اتصالية تُشرك الموظفين بشكلٍ فعالٍ في تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير، كما تُسهم الاتصالات المؤسسية في تحقيق الدعم الاجتماعي للعاملين، وهم يواجهون مشاعر القلق، ويكون للاتصال أهميته في الحد من المخاوف، وتشجيع العاملين عبر بناء أنظمة الدعم الاجتماعي بينهم.

واتفقت دراسات منى محمد على، 2006⁽⁷⁶⁾، ودراسة وطيان مهدي التبيناوى⁽⁷⁷⁾، Davood Sadeghi(2011)⁷⁸ على ضرورة وضع وتنفيذ خطة استراتيجية للاتصالات تتواءم مع ما يحدث من تطوراتٍ إدارية، لتيسير ودعم جهود تنمية وتطوير الشركات، تستهدف في مرحلتها الأولى تهيئة العاملين لتقبل عمليات التطوير، عبر توفير معلومات تشرح لماذا تتحول الشركة لمرحلةٍ أخرى، ومخاطر البقاء بدون تطوير، وتفسير الضغوط التي تجعل من الضروري تطوير الأداء، والتعريف بما يعنى التغيير لكل فرد، وفي مرحلتها الثانية تستهدف بناء الثقة، وتوضيح أهمية هذه المرحلة للانتقال لمرحلة الاستقرار، وفي مرحلتها الثالثة تستهدف التعريف بالنتائج النهائية للتغيير، وما تحققه من مميزات للشركة وللأفراد، وفي كل تلك العمليات يلعب الاتصال دوراً استراتيجياً، ويمثل العامل الرئيسي في تشكيل علاقات الشركة مع العاملين وعلاقتها مع العالم الخارجي.

وأضافت دراسة وطيان مهدي التبيناوى⁽⁷⁹⁾ إلى ذلك ضرورة اتباع عدة استراتيجيات اتصالية تقوم في الأساس على رؤية للاتصالات المؤسسية الداخلية هي: استراتيجية خلق وإيصال رؤية الشركة للعاملين بشكلٍ واضحٍ وبسيطٍ، استراتيجية إدارة محتوى رسائل التغيير باستخدام طرق متعددة لإيصال الرسالة، وتكرارها، واستراتيجية المكاشفة التي تجعل الجماهير على علم بكل ما يحدث من تغيير في مراحلها المختلفة، واستراتيجية المشاركة من خلال العديد من العمليات مثل الحوار مع الجماهير المتعددة، وجلسات الاستماع، وتشكيل فرق التخطيط للعمل.

ودعمت نفس الرؤية دراسة ياسمين عبد الله، 2012⁽⁸⁰⁾ التي أشارت إلى توالى أربعة أنواع من الاتصالات الاستراتيجية التي يستخدمها القادة في تعزيز مبادرات التغيير، تقوم جميعها على تعظيم دور الاتصالات المؤسسية الداخلية، وهي: المحادثات الخلاقة: وتُستخدم لمناقشة الأسباب، والوعود التي تعمل على إشراك العاملين وتحدد لهم ما هو مطلوب منهم،

ثم يلي ذلك تفهم نتائج المحادثات لاختبار مدى واقعية مقترحات التغيير، ولدعم عملية المشاركة، وترتكز في تحليلها على السبب والتأثير لتحديد انعكاسات الآراء المطروحة في المحادثات على مصالح الشركة والعاملين، ويعقب ذلك محادثات تطوير الأداء لاقتراح ومناقشة سبل تطوير الأعمال، وترتكز على الحوارات والتوجيهات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء المؤسسي، وتقوم على حوارات بين الأفراد من مختلف الوظائف، وتتمثل المرحلة الأخيرة في المحادثات الختامية في التصريحات التي تصدر عن مسؤولي الشركة لتأكيد تحقيق النجاح والكشف عن نتائج عملية التغيير.

وفي المقابل دمجت دراسات السنوسي عبد الرحمن، 2011⁽⁸¹⁾، محمد معمري (2016)⁽⁸²⁾، سميرة صالح (2014)⁽⁸³⁾، خالد محمد الشمالي (2011)⁽⁸⁴⁾، مصنوعة أحمد، 2010⁽⁸⁵⁾، هلا محمد مذير المالح (2019)⁽⁸⁶⁾، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)⁽⁸⁷⁾، علياء عبد الرشيد شحاتة، 2021⁽⁸⁸⁾ بين المنظورين الاتصالي، والإداري لاستراتيجيات اتصالات التغيير، حيث وضعت تقسيمات مزدوجة لاستراتيجيات اتصالات التغيير، تركز في بعضها على المنظور الإداري، وهي: استراتيجية القوة، وتعتمد على استخدام الإدارة حقها في إلزام الموظفين للاستجابة للتغيير، وتستخدم عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، وعلى النقيض منها استراتيجية المشاركة، والتي تعتمد على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على الموظفين، فهي تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلاً، وهذه الاستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير، وقد تمزج الإدارة استراتيجية المشاركة باستراتيجية الوعد بالدعم والمساندة، وذلك حينما يتخوف الموظفون من ألا يستطيعون استيفاء متطلبات التغيير (اكتساب القدرات والمهارات الجديدة)، وهنا يمكن أن يقوم مخطط التغيير بتقديم الدعم المعنوي، والمادي عبر تصميم برامج تدريب تخصصية، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة. ومن جانب آخر تقرن الإدارة تلك الاستراتيجيات باستخدام استراتيجيات اتصالية تقوم على نظم الاتصالات المؤسسية الداخلية الفعالة، ومنها: استراتيجية التيسير: وتعتمد على إتباع مدخل اتصالي إقناعي لكسب تأييد الموظفين للتغيير من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن

أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة، وذلك بوسائل اتصالية متنوعة (الندوات والمحاضرات والاجتماعات)، وتهيئتهم للانخراط في البرامج التدريبية التي توفرها الشركة، كما تستخدم استراتيجية التعلم عبر الاتصال: أي تعديل السلوك من خلال إكساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغيير المقترح، وبناء نظام اتصالي قائم على الانفتاح والثقة بين الأفراد بما يؤدي لتحسين قدرة الشركة على حل المشكلات.

وأوضحت نتائج دراسة David B. Szabla, James E. Stefanichin and Laraine S. Warner⁸⁹ (2014) أن هناك علاقة قوية بين استراتيجية التغيير ونوع التغيير، وصنفت الاستراتيجيات إلى: 1. استراتيجية المنهج التجريبي: حيث تقوم الشركات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية، 2. استراتيجية النظم الحية: تعتمد على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر طول فترة حياة الشركة، كذلك يمكن للثقافة التنظيمية الجديدة أن تُشرك العاملين في وضع وصنع القرارات في عملية التغيير، 3. استراتيجية التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم وفق خطط موضوعة مسبقاً لتحسين فعالية مستويات الموارد البشرية، وغالباً ما تشتمل على تغيير في العلاقة بين الأفراد والعمليات لزيادة قدراتهم على خلق القيمة التنظيمية، وهذه الاستراتيجية تتعامل مع التغيير على أساس أنه العملية التي تعنى بتحويل المنظمة من الوضع الثابت إلى وضع جديد، عن طريق خطوات معروفة ومخططة لها مسبقاً، 4. استراتيجية الإلزام القانوني: وهنا يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يُفرض على الجهات المعنية بالقوة، وتستخدم عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وأيضاً عندما تكون سرعة التنفيذ ضرورية، 5. استراتيجية التثقيف والإقناع والتوعية الموجه: حيث يحاول القائد التغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف والإقناع بجذوى التغيير وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الجاري إحداثه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف لتغيير اتجاهاتهم ومواقفتهم عليه، وعلى الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير التنظيمي بفاعلية حيث إنه يتم استخدام استراتيجية الإقناع أحياناً، وعادةً تستخدم استراتيجية التغيير الجذري، وقد تستخدم الإلزام القانوني، إلا أن طبيعة

الوقت والظروف هي التي تحدد ذلك، حيث يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على نوع التغيير المطلوب، والمرحلة المحددة في عملية التغيير. وقد أكدت دراسة منى محمد على، 2006⁽⁹⁰⁾ على أن من أهم عوائق نجاح استراتيجيات التغيير هي الافتقار إلى استراتيجية محددة للاتصال التنظيمي تسير جنباً إلى جنب مع استراتيجية إدارة التغيير بالشركة، ويرجع ذلك إلى عدم إدراك أهمية الاتصال التنظيمي في عملية التغيير من ناحية والتعامل معه كأداة وليس كجزء أساسي من عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، كما أن عدم الاهتمام بعمليات الاتصال بالعاملين في مراحل التغيير الأولى (مرحلتي التهيئة، والتخطيط) يؤدي إلى ظهور مشكلات في مرحلة التنفيذ تتعلق بمدى حرص العاملين على استمراريته، ونمو عوائق التغيير على المستويين الفردي والجماعي.

وفيما يتعلق بتكنيكات التسويق الخارجي للتغييرات المؤسسية: فقد عرضتها دراسة كريمان محمد فريد، 2017⁹¹، حيث تعنى بتسويق التغيير لمجموعات المصالح، فمن الضروري أن يتم إبلاغ مجموعات المصالح، وشركاء النجاح في الخارج بالتغيير، حيث تهتم جماهير الشركة بأي تغييرات مؤسسية قد تؤثر أو لا تؤثر على مصالحهم الخاصة، وكذلك الجمهور العام بما يضمن تشكيل صورة ذهنية إيجابية عنها، ويساعد في دعم سمعتها ومكانتها السوقية، لذا يتطلب نجاح إدارة التغيير تسويق تلك التغييرات من خلال الأنشطة التسويقية والترويجية المتنوعة، التي تستخدم تكنيكات تسويق التغيير، وتتحقق عملية الترويج للتغييرات المؤسسية من خلال عدة خطوات هي: 1. خلق الوعي بالتغيير لدى الجماهير: أن تعمل الشركة على خلق الوعي لدى جماهيرها الخارجية بالمبادرات التي قامت بها للتغيير، وتفسير الفوائد التي ستعود على كل فئة من مجموعات المصالح، وما يتيح التغيير من فرص للتطور (ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تكنولوجيا متطورة)، 2. التأثير في عملية تقييم الأطراف المختلفة للموقف: لإظهار الحاجة إلى التغيير، ويتحقق ذلك من خلال قيام المسوقين بإعادة تقديم وجهات نظرهم للرأي العام من خلال المناقشات والحوارات حول القضية المطروحة على كل المستويات (الأفراد - الجماعات - الرأي العام) للتأثير على عملية تقييم الرأي العام لها، 3. إدارة الحملات الإعلامية: للتأثير في الصورة الذهنية للشركات لدى الجماهير، بتقديم رسائل متناغمة ومستمرة تشرح وجهة نظر الجهة

المسوقة للرأي العام، ويتم فيها التأكيد على قيامها بالتزاماتها، وبهذا يتحقق بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير تساعد على مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها من الجماعات المعارضة،⁴ الإعلان عن نتائج التغيير باستخدام الإعلانات في الوسائل الإعلامية التقليدية (صحف، إذاعة، T.V) للتأكد من معرفة الجماهير بنتائج التغيير، وقد تجمع بعض الشركات بين استخدام كل هذه الأساليب في حملة إعلامية متكاملة،⁵ استخدام المواقع الإلكترونية للشركات: لنشر التغيير في سياساتها، وشعاراتها، وعلامتها التجارية، لإثارة اهتمامهم بالبحث عن مزيد من المعلومات عن التغيير،⁶ العناية بالعلاقات مع قادة الرأي: من خلال تشجيعهم على إجراء المناقشات المتخصصة حول الموضوع عبر الحفلات والندوات والمؤتمرات، بما يساعد على نشر النقاط الرئيسية للتغيير، مما يكون له تأثير كبير على الرأي العام لما لقادة الرأي من مكانة اجتماعية، وخبرة وعلاقات متشعبة،⁷ قياس ردود أفعال الجماهير: من خلال مسح الرأي العام التي توفر بيانات على مدى رضا الجمهور عن ممارسات الشركة، وكذلك إجراء مقابلات متعمقة مع بعض المستثمرين، قادة الرأي للاستفادة من تلك الطرق البحثية في جمع بيانات كيفية عن تقييمهم للجهود التغيير المؤسسي، ومعرفة المجالات التي تتطلب تحسين أداء الشركة، ويجب استخدام ردود أفعال جماهير الشركة كمدخلات لإعادة تقييم خطوات عملية إدارة التغيير.

وتوصلت الباحثة من تحليل الدراسات السابقة إلى تنوع استراتيجيات الاتصال التنظيمي في إدارة عملية التغيير، وأنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير التنظيمي بفاعلية، إلا أن طبيعة الوقت والظروف هي التي تحدد ذلك، حيث يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على نوع التغيير المطلوب، والمرحلة المحددة في عملية التغيير.

رابعاً/ الدراسات المعنية بالتحديات التي تواجه عملية إدارة التغيير المؤسسي،

وكيفية معالجتها:

تناولت عدة دراسات علمية التحديات التي يفرضها نمط الإدارة المؤسسية وثقافتها في نجاح أو فشل عملية إدارة التغيير المؤسسي، فقد اتفقت دراسات Paula S.Weber and James E.Weber (2001)⁹²، صالح أحمد عايد البلوى (2016)⁹³، محمد فاروق شحاتة،⁹⁴ 2018 على أن قيادة التغيير تمثل جوهر العمل الإداري، فالإدارة الفعالة هي

التي تتجح في تحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية والإمكانيات المادية المتاحة، كما أن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بوجود قيادة تغيير تعي أسس ومبادئ التغيير، وتمتلك التصور الفكري والعملية اللازم للتعامل معه، فقيادة التغيير هي نمط قيادي يبنى الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين تجاه التغيير ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، فالنجاح دائماً يوازيه الدعم الجماعي والتغيير وصقل مهارات العاملين، ونتيجة لذلك يبرز دور القيادة في قدرتها الفاعلة على تهيئة الشركات لهذا التغيير والتحويل وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة لتحقيق الأداء التنظيمي فيها.

واتفقت دراسات I. S. Baharudin*1 , B. Abdullah1 , N. A. Mohd Salleh1 and P. Shariffudin (2020)⁹⁵ في أن إدارة التغيير يعد أمراً حيوياً في بناء والحفاظ على ميزة تنافسية في البيئة المتغيرة للعمل، وتوضح هذه الدراسة مدى استعداد ورغبة وجاهزية الإدارة للتغيير بالشركات، وتؤثر ثلاثة عوامل في ذلك: القيادة، الاتصال، الوعي، فاستعداد الشركة لإدارة التغيير هي عنصر هام في قرارها بأنها مستعدة وجاهزة للتغيير بنفسها، ويفشل العديد من قادة الشركة في فهم أن حدود وعوائق التغيير هم الموظفين بأنفسهم، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى تأثير تدفق الاتصال الجيد والشفافية، وتوقيت نشر المعلومات على اشتراك الموظفين، وتحقيق الرضا، والالتزام بالتغيير.

وعنيت دراسة سعود بن محمد آل سعود (2010)⁹⁶ بعلاقة نمط القيادة بعالية التغيير المؤسسي، حيث تتبعت تأثير كل نمط من أنماط القيادة على فاعلية التغيير: القائد المفكر، القائد الموجه، القائد المغير Changer: من خلال التجديد والتطوير والتحسين المستمر في الوسائل والأهداف ووضع البرامج الزمنية المحددة لها، البحث عن الجودة والنوعية والتميز من خلال تطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة، التفوق والبحث عن الامتياز والوصول إلى درجة الاتقان، السعي إلى خدمة العاملين والعملاء لبلوغ مرحلة إسعادهم، السرعة والإحساس بقيمة الوقت من أجل أداء الأعمال، المواكبة والمعاصرة والوعي بالتغيرات والمستجدات عن طريق مصادر المعلومات المتنوعة (الاطلاع-السفر-الاتصالات)، الجرأة وقبول التحدي وفتح الثغرات والتعامل معها لتبنى الأفكار والأساليب التي فيها النفع للشركة، ومعالجة

مقاومة التغيير من خلال الإقناع والتدرج في طرحه وتوفير المناخ المناسب لقبوله، القائد المحرك، القائد المحفز، القائد الفعال، القائد المفوض، القائد المدرب، القائد صانع المناخ، القائد المؤثر، القائد المبدع، والقائد المتصل: من خلال الحرص على الاستماع للعاملين، بناء علاقات إنسانية طيبة، سياسة الباب المفتوح، تسهيل مرور المعلومات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، تعبیر العاملين عن آرائهم ومقترحاتهم بثقة.

وأكدت دراسة منى محمد على (2006)⁹⁷ على أن الأدوار الفاعلة في عملية التغيير هي: 1. البادئ بالتغيير: غالباً وليس دائماً مسؤولة الإدارة العليا بالشركة، 2. منفذ التغيير: فريق العمل أو وكلاء التغيير، غالباً ما يمثلهم الإدارة الوسطى أو استشاريون خارجيون، وملتقو التغيير: وهم كل من يتأثرون بالتغيير، ولا شك أن القيادة تلعب دوراً كبيراً في التغيير، فالمدير القائد هو وسيط التغيير، وينبغي أن يأخذ دوراً رائداً في الدعوة للتغيير في رؤية ورسالة الشركة، ولا يمكن أن تعمل القيادة بمعزل عن العاملين، فهي بحاجة ماسة إلى مساندة عملهم لعملية التغيير للأفضل، وهو ما يتطلب نشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه والمكاسب التي يمكن تحقيقها من ورائه والعمل على إقناع جميع أفراد التنظيم بأهميته، وتؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة على معدل سرعة أو بطء عملية التطوير فيها، فإما أن تُسرّع بها، أو تبطئ منها، عبر فتح قنوات اتصال سريع وفعال بين المستويات التنظيمية ووجود مقاييس للأداء للسماح ببناء نظام معرفي يساند التطور التنظيمي ويجعل العاملين قادرين على الأداء بكفاءة، وفي ذات السياق أوضح الباحثان كاميرون، وكوين Cameron & Quinn أربعة أنماط من الثقافات التنظيمية في التعامل مع عمليات التطوير بالشركة وفقاً لما ذكرته دراسة دعاء سليمان عاشور (2013)⁹⁸، فهناك ثقافة التسلسل الهرمي: وتتميز بال رسمية في إجراءات ونظم العمل وتضع قواعد محددة لعمل الأفراد، ودور القائد فيها تنظيم وتنسيق العمل ومتابعة تنفيذه. ومن أمثلتها المنظمات الحكومية الكبرى، وثقافة السوق: والتي تشير إلى تسويق الشركة لنفسها في بيئتها الخارجية أكثر من الداخلية، والقائد فيها يتمتع بمهارات الإنتاج، التوجيه، التواصل مع الآخرين والتفاوض لمواجهة التنافسية في سوق العمل، وثقافة الجماعة (العائلة): وتتميز تلك الثقافة بالاهتمام بالعمل الجماعي، وبرامج تنمية الموظفين، وتشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم حول كيفية تحسين بيئة العمل، وزيادة ولاءهم بما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي، والقادة في تلك الشركات

يكونون مفكرون جيدون، يقومون بتوجيه الأفراد على أسس من التقاليد والالتزام في العمل، ويستمعون جيداً لموظفيهم ويعملون على حل مشاكلهم بما يؤدي إلى تماسك الشركة والروح المعنوية العالية للعاملين بها وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء الفردي والجماعي، والثقافة المرنة وتتميز بالديناميكية والعمل الإبداعي، والقدرة على إدارة المخاطر، فقيادة الشركة لديها القدرة على التنبؤ، وقراءة التغييرات المستقبلية ومواجهة التحديات الجديدة على المدى الطويل.

واتفقت نتائج دراسات علياء عبد الرشيد شحاتة، 2021 (99)، ودراسة مصطفى عبد الراضي محمد النجار، 2020¹⁰⁰، سعد بن مرزوق العتيبي (2005)¹⁰¹، هلا محمد مذير المالح (2019)¹⁰² إلى أنه يمكن النظر للقائد باعتباره الشخص الذي يؤكد سير الشركة في الاتجاه الصحيح، والمفتاح الرئيسي لتنفيذ خطة تغيير كاملة لجميع أفراد الشركة هو الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتعد الثقة في القيادة إحدى أهم عوامل مجال التغيير، والمعنية بدعم اتجاهات المرؤوسين نحو التغيير، وأهم مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي، كأساس لعملية فعالية إدارة التغيير التنظيمي الناجح، وتمكن تصرفات وسلوكيات القادة الشركة من الاستجابة لبيئة التغيير عن طريق خلق رؤية، وصنع القرارات السريعة من حيث الموارد والتقنيات، ومن ثم يجب على القادة أن يكون لديهم وعى بكيفية التعامل مع الثقافات المختلفة عند تنفيذ التغيير، كما يمكن رؤية القادة على أنهم صانعو التغيير الذين يوجهون الشركات نحو المستقبل، وترى هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تسعى دائماً إلى التغيير والتطوير، فالقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم، لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته للشركة، ويعتمد محفزات غير اعتيادية ترفع الروح المعنوية للموظفين، وإيجاد معالجات إبداعية للمشكلات التي تواجه أعمال الشركة، فهي تعنى قدرة القائد على إيصال رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف الشركة، فوكلاء التغيير التنظيمي يكون لديهم أربعة أسئلة مترابطة: من أين سنبدأ التغيير؟ وهل سيكون هناك مقاومة للتغيير؟ وكيف يمكن لنا كسب رضا العاملين؟، فالنموذج القيادي الأفضل هو نموذج يستطيع الحفاظ على الموارد مع متابعة فرص النمو، وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية

كفريق عمل، وأحد السمات الجوهرية للقيادة التحولية التمكين، حيث يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

وتوصلت نتائج دراسة هلا محمد مذير المالح (2019)¹⁰³ إلى أنه من أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال في عملية إدارة التغيير هي: الاضطرار إلى التدخل في الشؤون الداخلية للشركات، والتشويه التي تتعرض له المعلومات، وسوء توظيف الإمكانيات الاتصالية المتاحة كتأخير إرسال بعض المراسلات بسبب الأعطال الفنية، وكذلك عدم الاستدلال على أماكن عمل بعض الخبراء، وهناك صعوبات خاصة بالمتلقي وهي عدم إبلاغهم بالمسمى الوظيفي الجديد أو أماكن تواجدهم الجديدة، وهناك جوانب قصور في الاتصال الخارجي بالتغيير يتمثل في نقص وسائل الاتصال وندرة المعلومات وغياب التخطيط الجيد والتركيز على الجوانب الشكلية وعدم توجيه الرسائل الاتصالية للجمهور المستهدف، وضعف المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال وقلة عددهم وأنهم غير مؤهلين لهذا العمل، وعدم وجود متابعة وتقييم للأنشطة الاتصالية وبطء الاتصال، ومن أهم الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات التي تواجه الاتصال في عملية إدارة التغيير هي: شفافية التعامل مع كل الأطراف ومعالجة أسباب التشويه التي تتعرض له المعلومات، والعمل على توظيف الإمكانيات الاتصالية المتاحة بشكل جيد، والقيام بإعداد قاعدة بيانات لخبراء الإدارات المختصة بالتغيير، كما أن من أهم الحلول المقترحة لزيادة كفاءة الاتصال الخاص بالتغيير هي: الاهتمام بوسائل الاتصال، وزيادة المعلومات والتخطيط الجيد ووضع السياسات والقرارات في ضوء اهتمامات جمهورها، وتحديد الجمهور المستهدف بدقة، وتفعيل سياسة الباب المفتوح وتقريب المفاهيم بين الإدارة والموظفين والقيام بعدد من الدراسات الميدانية واستطلاع رأى حول هذه المشروعات، وأن يكون العاملون والقائمون بالاتصال مؤهلين لهذا العمل والتقييم والمتابعة للأنشطة الاتصالية والإكثار من ورش العمل والاجتماعات، وضرورة توصيل خطوط لشبكة الإنترنت إلى الأقسام المختلفة وتعريفهم بكل جديد عن طريق إرسال الأخبار الجديدة لبريدهم الإلكتروني، وإنشاء صحيفة شهرية تعنى برصد التغيرات والمشروعات الجديدة.

وتناولت عدة دراسات التحديات المتمثلة في استدامة التغيير المؤسسي، والالتزام به، حيث أكدت دراسة مصطفى عبد الراضي محمد النجار، 2020¹⁰⁴ على أن كل الشركات تحتاج لمبادرات التغيير، وهذه الحقيقة جعلت الالتزام بالتغيير قضية بارزة عند المدراء والموظفين، حيث إن المدراء الذين يستطيعون الحصول من موظفيهم على الالتزام بالأهداف والبرامج والسياسات والإجراءات الجديدة يتمتعون بفرصة أفضل للنجاح في تطبيق التغيير، وينعكس الالتزام بدرجات مختلفة في ثلاثة أبعاد تتمثل في: 1. الالتزام العاطفي بالتغيير: ويشير إلى الرغبة في توفير الدعم للتغيير استناداً على الاعتقاد القوي في منافع التغيير والقبول بأهدافه، 2. الالتزام المستمر بالتغيير: يعنى الرغبة في دعم التغيير استناداً إلى الاعتراف والإحساس بوجود تكلفة كبيرة للشركة والموظفين عند الفشل في تطبيقه، فهو دعم يعود إلى الخوف من الخسارة، 3. الالتزام المعياري بالتغيير: وهو الالتزام المستند لقيم أخلاقية بوجوب دعم التغيير، والذي يتطور عبر التربية والمعايير الأخلاقية للموظفين، ويُعتبر أي مكون من هذه المكونات الثلاثة كافي لإنتاج السلوك المرغوب، ويعكس الالتزام بالتغيير مدى ارتباط الموظفين بالأهداف والبرامج والعمليات والإجراءات الجديدة. واستناداً لمفهوم أبعاد الالتزام بالتغيير فإن ممارسات التدريب يمكن أن تقوم بدور مهم في تنمية الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير، وذلك من خلال إقناع الموظفين به وتصحيح معتقداتهم عنه وتطوير القيم والمعايير الداعمة له في نفوسهم، أما بالنسبة للالتزام المستمر فإن التعويضات المالية المحرك الأساسي لتتميته، حيث يرتبط بالماديات وذلك لاستناده للخوف من الخسارة في حالة فشل التغيير.

وفيما يتعلق بالتحدي المتمثل بنشر ثقافة التغيير أكدت دراسة نيفين محمد تيسير السيد (2012)¹⁰⁵ على أنه يتعين على إدارة التدريب بالشركة أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي: تهيئة المناخ الصحي للتغيير ومساعدة العاملين على تقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة، تدريب العاملين المعنيين بالتغيير على مهارات إدارة التغيير، تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام أعضاء فرق العمل على إدارة التغيير، المبادرة بتقديم تصور استراتيجي للتغييرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى والعمل على تسويقها، تشجيع الأفكار الجديدة، المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في الشركة، مساندة ثقافة القرارات الجماعية والمشاركة في تنفيذ القرارات،

الاستناد على الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات، مشاركة الآخرين في النجاح، التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة، التركيز على استخدام التقنية في التدريب والاستعانة بأساليب التدريب والتركيز على التعليم الذاتي، التركيز على دور إدارة التدريب كوسيط لإحداث التغيير، وأن رسالة التدريب هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة الشركة للتعامل مع التغيير والتطوير والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط بدلاً من ممارسة الاستجابة برد الفعل.

فيما تناولت عدة دراسات التحديات المتعلقة بجودة أساليب نقل المعرفة والوعي للعاملين بمستلزمات التغيير، ودورهم السلوكي فيه، ومدى ملاءمتها للنتائج المستهدفة من التغيير، حيث أوضحت دراسة عبد العزيز عبد التواب عبد العزيز هاشم (2003)¹⁰⁶ أن درجة الاستجابة للتغيير تنعكس على محاولات التغيير التي تفرضها طبيعة الظروف الحالية وبيئة العمل، وبما يؤدي لتدعيم قدرة المنظمة التنافسية، وإن الميزة التنافسية الأساسية لشركات اليوم تتمثل في القدرة على تبني التغيير، وإن هناك خطوات محددة تؤدي للتغيير الإيجابي، وهو ما يعنى أن نجاح التدريب يعتمد بشكل مباشر على قدرة البرنامج التدريبي في إحداث التغيير المطلوب في أداء وسلوك ومهارات المتدربين.

وفيما يتعلق بالتحديات المتعلقة بمقاومة التغيير، وكيفية التغلب عليها ومعالجتها تناولت دراسة مصطفى عبد الراضي محمد النجار، 2020⁽¹⁰⁷⁾ كيفية معالجة ردود فعل الموظفين تجاه التغيير بعد تقسيمها إلى ستة أساليب وهي: المبادرة: ويقصد بها أخذ المبادرات النشطة لدفع تطبيق التغيير، الولاء: ويتمثل في القيام بتطبيق التغييرات المقترحة بإخلاص، التحايل: ويعنى الابتعاد بالنفس عن التغيير مع عمل الحد الأدنى من التغييرات المقترحة، التوقف أو الشلل: يُشير لعدم الاهتمام بالتغيير وعدم حضور عمليات التغيير اليومية، المغادرة: تُعرف على أنها ترك الشركة طوعاً لعدم قبول التغيير، التخريب: يُقصد به المقاومة النشطة للتغيير.

وتوصلت دراسة شرف إبراهيم الهادي، 2013¹⁰⁸ إلى أن مقاومة التغيير في الشركات تمثل تعبيراً لردود الأفعال الظاهرة والباطنة للتغيير في شركاتهم سواء كان التغيير كلياً أو جزئياً،

ويعتبر ذلك من المعوقات والمشاكل الرئيسية التي تواجه عملية التغيير نحو أساليب الجودة الشاملة حتى وإن أدى ذلك للتحسين والتطور.

وتوصلت دراسة على فلاح الزعبي (2009)¹⁰⁹ إلى أنه من أسباب مقاومة التغيير الإداري: أنه تهديد مباشر للمصالح، حيث يؤثر على علاقاتهم وروابطهم وطريقة وأساليب العمل التي اعتادوا عليها وعدم رغبتهم بالتغيير خاصة إذا كان التغيير يتطلب القيام بأعباء وضغوط عمل كبيرة بالإضافة إلى تهديد مراكز نفوذهم وسلطتهم في الشركة والخوف من المستقبل والارتياح للوضع الراهن والخوف من عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، عدم وضوح الأهداف والأسباب والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالتغيير للعاملين المنفذين له أو المتأثرين به، وقد يأتي من شعور العاملين بأن التغيير شكلي وليس جوهري، كما يأتي ذلك من عدم قناعة العاملين بقدرة الشركة على تنفيذ التغيير وإلى عدم شعورهم بالحاجة إليه، وهناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير مثل حدوث التغيير بشكل مفاجئ وسريع، ووجود تجارب فاشلة في التغيير سبق أن طبقت في الشركة، وشك العاملين في أهداف التغيير المعلنة، وأن هناك أهداف غير معلنة له لدى الإدارة العليا، وعدم الثقة بمن يقوم بعملية التغيير.

وتوصلت دراسة مصطفى عبد الرازي محمد النجار، 2020⁽¹¹⁰⁾ إلى أن هناك الكثير من الأسباب لمقاومة التغيير منها ما يتصل بالموظفين، ومنها ما يتصل بالشركة كما يلي:

(أ) أسباب تتعلق بالعنصر البشري: يتعلق هذا النوع من المقاومة بالخصائص الأساسية للعنصر البشري مثل الشخصية والتوقعات والحاجات غير المشبعة، وهي: الأمان: أي حاجة الموظفين للأمان الوظيفي كبيرة لذلك يقاوموا التغيير إذا شعروا أنه يهدد أمانهم الوظيفي، كأن يعرضهم لفقد وظيفتهم أو فقد جزء من رواتبهم، ويحدث ذلك على سبيل المثال عند إحداث تغيير تكنولوجي قد يؤدي لتقليل الاعتماد على العنصر البشري، العادة: حيث تمثل العادات مصدر من مصادر مقاومة التغيير، فعند نقل أحد الموظفين مثلاً لفرع آخر للشركة في مدينة أخرى فلا يحب التغيير لارتباطه بزملائه ومكان العمل، العامل الاقتصادي: إذا خفض التغيير من دخل الموظفين أو حملهم أعباء إضافية دون زيادة الرواتب أو تطلب مجهود أو مهارات معينة قد لا يستطيعوا الوفاء بها مع حصولهم على نفس الراتب، يكون ذلك أيضاً من أسباب مقاومة التغيير، الخوف من المجهول: يخاف بعض الموظفون من

الأشياء غير المألوفة، فمثلاً التغيير في العلاقات والواجبات الوظيفية خاصة أنهم يصبحون مع مرور الوقت أكثر تألقاً في مواقعهم وعلاقاتهم الوظيفية التي تُسهل لهم القيام بأعمالهم، الثقافة: تُعتبر بعض القيم الثقافية والأفكار الشائعة سبباً لمقاومة التغيير مثل تحريم نقد الوضع الحالي وخطورة محاولة حل المشكلات، أو تأكيد الإدارة بأنه لا يوجد أفضل من الوضع الحالي أو الفخر الكاذب للتغطية على أوضاع تنظيمية مُزرية، تقدم المعرفة والمهارات للموظفين: حيث يتطلب التغيير غالباً معرفة ومهارات جديدة ربما لا تتوفر لبعضهم بالشركة، الفهم الانتقائي: يعالج الأفراد المعلومات عن التغيير بشكل انتقائي لتأكيد وجهة نظرهم السلبية، فيسمعوا ما يتوافق مع نظرتهم ويتجاهلوا أي معلومات تتنافى معها، ويؤدى ذلك بهم لتبنى وجهة نظر سلبية عن التغيير وتجاهل أي معلومات تغير هذه النظرة. (ب) أسباب متعلقة بالشركة: وهي الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير، وتتمثل في: قصور هيكلية: فالهيكل التنظيمي يُنتج مقاومة للتغيير لأنه صُمم للحفاظ على الثبات والاستقرار، تهديد توازن القوى: غالباً ما يصاحب التغيير إعادة توزيع للقوى بين الأفراد أو الوحدات الفرعية بالشركة، مثل إعادة الهندسة أو الإدارة على أساس فرق العمل أو اللامركزية في اتخاذ القرار، ويريد الأفراد والوحدات الفرعية ألا تخسر نسبة من قوتها نتيجة هذا التغيير مما يدفعهم لمقاومته، تخصيص الموارد: حيث تعارض مجموعات العمل بالشركة طرق التخصيصات الحالية لموارد التغيير، لأنها تعتقد أنه تهديداً للموارد التي ستُخصص لها مستقبلاً، وليس من الضروري أن تكون الموارد مالية فقط، والتركيز الضيق للتغيير: فأى جهود للتغيير يجب أن تضع في الحسبان الاعتمادية بين عناصر الشركة مثل الموظفين والهيكل والمهام ونظام المعلومات، لذلك عند التغيير في أحد هذه العناصر يجب دراسة العلاقة الاعتمادية بينه وبين العناصر الأخرى، وأثر ذلك على نجاح التغيير، وعندما تشكل هذه العلاقة عائقاً ربما تضطر الشركة لزيادة مساحة التغيير لتشمل العناصر التي لها علاقات اعتمادية مع العنصر المراد تغييره، وذلك لإعادة تشكيل هذه العلاقات بما يُشكل عنصراً داعماً لعملية التغيير.

وأكدت نتائج دراسة¹¹¹ Abbas Pakdel (2016) على أن هناك تأثيراً للمتغيرات الديموغرافية كالعمر والنوع ومستوى التعليم على مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

وانتقلت دراسات مصطفى عبد الراضي محمد النجار،⁽¹¹²⁾ 2020، Abbas Pakdel¹¹³ (2016) ، خالد محمد الشمالي (2011)¹¹⁴ ، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)¹¹⁵ في أن لمقاومة التغيير ثلاثة أبعاد، وهي: 1. المقاومة الإدراكية: وتحدث عندما يقع الفرد تحت تأثير معتقداته ونظريته وتفسيره للتغيير بالطريقة التي تجعله ممانعاً لتطبيقه، ومن الممكن أن تلعب ممارسات التدريب دوراً مهماً في خفض المقاومة الإدراكية من خلال تصحيح معتقدات الموظفين عن التغيير ومخاطبة مخاوفهم، 2. المقاومة العاطفية: تُعبر عن رد الفعل العاطفي والفوري للموظفين تجاه التغيير كأحد الدفاعات المضادة للخوف من الخسارة، وتحدث نتيجة عدم التأكد وعدم السيطرة على المخاوف من التغيير وتكون قصيرة المدى، 3. المقاومة السلوكية: يمارس الموظفون سلوكاً إيجابياً تجاه التغيير خالي من المقاومة، وسلوك آخر سلبي ملئ بالمقاومة، ويكون رد فعلهم السلوكي نتيجة للاستجابة الإدراكية والعاطفية لهم تجاه التغيير، متأثرةً ببعض العوامل غير الواضحة، والتي ترجع إلى الموظفين أو مدير التغيير أو الشركة، ويمكن خفض المقاومة السلوكية من خلال التعويضات المالية بالمكافأة على السلوك الإيجابي والعقاب على سلوكيات المقاومة. وأوضحت دراسة كريمان محمد فريد، 2017 أشكال مقاومة التغيير المتمثلة في:¹¹⁶ العمل على تعطيل أو تأجيل تطبيق التغيير، العمل على زيادة التكاليف المادية والمعنوية للتغيير، حتى تبدو عملية التغيير غير مجدية مما يدفع المسؤولين للتراجع عنها أو تعديلها، العمل على تدمير النتائج الإيجابية للتغيير لإرجاع سبب انخفاض الإنتاجية وتراجع الأداء لعملية التغيير ذاتها في محاولة للارتداد للنظام القديم. وتوصلت نتائج دراسة كريمان محمد فريد، 2017 إلى أن أسباب فشل بعض عمليات التغيير:¹¹⁷ نوعين أحدهما تنظيمي يخص الشركة ذاتها، والآخر يخص العاملين بها من الموارد البشرية، وقد جاءت الأسباب المتعلقة بالشركة ذاتها كما يلي: نمط قيادي سلطوي: لا يسمح بتفويض مسؤولياته في الاتصالات، ويعتمد على أسلوب التهديد والعقاب لحثهم على العمل، هذا القائد عادةً لا ينجح التغيير المؤسسي معه، ثقافة تنظيمية جامدة/روتينية العادات التنظيمية (الروتين): التمسك بالأنماط السلوكية القديمة التي تعود عليها الأفراد، ويؤدي ذلك للجمود بما لها من تأثير سلبي على مستوى أداء الشركة، وقدرتها على الإبداع والتطوير، وعدم قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع للقائد، ضعف الاتصالات

الرسمية مقابل غير الرسمية: قد تنتقل الشائعات بسرعة عبر الشبكات غير الرسمية، وذلك بسبب عدم كفاية المعلومات الرسمية التي تصل للموظفين عن سياسات وأعمال الشركة، ولمليء الفجوة في المعلومات التفصيلية التي يرغب الموظفون في الحصول عليها يلجأون لمصادر غير رسمية قد تنقل لهم شائعات أو معلومات غير صحيحة في بعض الأحيان؛ بينما جاءت الأسباب المتعلقة بالأفراد كما يلي: وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين عن التغيير، توحد دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين نتيجة الخوف من تغيير أسلوب القيام بمهام العمل في ظل النظام الجديد اعتقاداً بأن ذلك يتطلب المزيد من الجهد أو يُظهر عجزهم عن تنفيذ مهامهم وفقاً للنظام الجديد وصعوبة ما قد يستلزمه تطبيق النظام الجديد (دراسة -إطلاع- تعلم مهارات جديدة متطورة) مما قد يدفع بعض الأفراد للتمسك بالنظام القديم، حيث يؤدي ضعف مهارات العاملين الفنية والتكنولوجية إلى رفض الأنظمة الجديدة التي تقوم على استخدام تقنيات حديثة في العمل، تحول الاتجاهات والمشاعر السلبية الى سلوكيات جماعية مقاومة للتغيير بسبب الخوف من تطبيق النظام الجديد حيث يلجأ العاملون إلى العمل على تعطيل التغيير أو إفشاله بكل أشكال المقاومة من احتجاجات أو اعتصام أو إضرابات.

وتقررت دراستي علياء عبد الرشيد شحاتة،⁽¹¹⁸⁾2021، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)¹¹⁹ في عرض مزايا مقاومة التغيير، ومن أبرز تلك المزايا: تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة الشركة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، كما تكشف مقاومة التغيير في الشركة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، وتدفع حالة من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها المرؤوسين إدارة الشركة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة، كما تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في الشركة.

واتفقت دراسات علياء عبد الرشيد شحاتة،⁽¹²⁰⁾2021، مصطفى عبد الراضي محمد النجار،¹²¹2020، آية الله عبده سليمان أحمد (2016)¹²²، على فلاح الزعبي (2009)¹²³، Mohd Hafis Ahmada , Syuhaida Ismailb,1, Abd. Latif Saleha (2019)¹²⁴، المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014)¹²⁵، آية الله عبده سليمان أحمد (2016)¹²⁶ في أن هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير، وهي: 1. التعليم

والإتصال: يُعتبر الإتصال بالموظفين من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أثناء المراحل المختلفة للتغيير، وتساعد هذه الاستراتيجية المرؤوسين على معرفة أهمية الحاجة للتغيير، وذلك من خلال التدريب بإقامة دورات ومحاضرات وورش عمل حول التغيير، ومن خلال المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، المذكرات والتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع المرؤوسين بهذه المعلومات، فإنهم سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما من عيوبها أنها تستغرق وقتاً طويلاً، وبشكلٍ خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً، 2. المشاركة والاندماج والتدخل: من خلال السماح للموظفين بالتخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير لإزالة مخاوفهم من التغيير وتنمية دعمهم له، مما يقلل من مستويات المقاومة، وأبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً، 3. التسهيل والدعم: حيث يتم دعم وتنمية قدرات الموظفين من خلال تدريبهم على مهاراتٍ جديدة، لكن من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً طويلاً وكذلك تكلفتها العالية، 4. المفاوضة والتوافق: تكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما ينتج عن التغيير إعادة توزيع للسلطة أو فقد منافع قيمة لأطراف معينة مما يدفعها للمقاومة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية كوكيل للتغيير القيام بدورٍ فاعل في تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال استثمار علاقاتها بالموظفين، وكذلك قدرتها على تصميم ممارسات تعويضات ترتبط بالتغيير، ومن إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فهي تكلفتها العالية، 5. التعويضات: تُساعد الحوافز المالية وغير المالية في خفض مقاومة التغيير، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون المقاومة ناتجة عن تخوف الموظفين من فقدانهم لمزايا اقتصادية، 6. الاستغلال واختيار الأعضاء: هذه الطريقة تتيح للعضو المختار من قبل القادة موقفاً مهماً في عملية تصميم التغيير، بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشكلات في المستقبل إذا شعر المرؤوسون أنهم قد استُغلوا، 7. الإجبار الواضح والضمني: وهنا يُجبر المرؤوسين على قبول التغيير، حيث يستخدم أصحاب مبادرات التغيير سلطتهم لفرضه على الموظفين بالشركة، فيُهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم

من الترقية، ويصبح الموظفون مهددون بأوضاع غير مرغوبة إذا لم يتجاوبون مع التغيير المقترح، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون السرعة في التغيير مطلوبة، ويمتلك وكلاء التغيير سلطة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة، ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، أما سلبياتها فتتمثل في خطورة استمرار استياء المرؤوسين من منشئي التغيير، مما يؤدي إلى الخوف والإحباط والانتقام من قبل الموظفين.

وهناك الكثير من الاستراتيجيات والإجراءات الأخرى التي يجب الأخذ بها لتجنب مقاومة التغيير، مثل تبنى التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف برامج التدريب للموظفين حول متطلباته، واختيار الوقت المناسب، والبدء بالمواقع الأكثر قبولا، واستخدام التقنيات الحديثة، ومراجعة الهياكل بالشركة، واستغلال التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير، ويتم اختيار الاستراتيجية الملائمة أو عدة استراتيجيات بناءً على طبيعة الموقف ومستويات المقاومة وما يمتلكه القائم بالتغيير من مهارات، وذلك من أجل الإدارة الفعالة لعملية التغيير، ويجب على الإدارات أن تخضع عملية مقاومة التغيير للبحث العملي من أجل إدارتها وتوجيهها بشكلٍ نافع، وترى الباحثة أنه يمكن لعوامل فشل التغيير أن تتحول لعوامل نجاح، وذلك من خلال جعلها غير ضارة أو تجنبها، ومن خلال التعامل الصحيح معها، ويتم ذلك من خلال تحديدها بدقة وتحديد الأفعال التصحيحية لها.

وتوصلت دراسة Lars Derek Mellert, Charles Scherbaum and Justina Oliveira and Bernd Wilke(2015)¹²⁷ إلى أن من إيجابيات التغيير التنظيمي تحسين الأداء المالي، ونادراً ما يحدث مخرجات سلبية مثل الخسائر المالية من تطبيق التغيير ولكنها محتملة.

كما أكدت دراسة Paulo Roberto Martins de Andrade , Adriano B. Albuquerque , WeskleiDourado Teófilo , Fátima Aguiar da Silva (2016) على فوز التغيير التنظيمي بالنهاية، وهذا المكسب ليس فقط دائماً مالي، فأحياناً الهدف هو تحسين العلاقات الشخصية، تعزيز تقدم العمليات بداخل الشركة، أو اشتراك الموظفين في مشروعات جديدة.

وتوصلت الباحثة من تحليل الدراسات السابقة إلى ما يلي:

أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح عملية التغيير التنظيمي بالشركات، فقيادة التغيير تمثل جوهر العمل الإداري، فالإدارة الفعالة هي التي تتجح في تحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وتوصلت إلى الدور الهام للقيادة التحويلية التي تسعى دائماً إلى التغيير والتطوير، فالقائد التحويلي لا يرضى بما هو قائم، لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته للشركة، فنجاح التغيير المؤسسي يتطلب قيادة تهتم باتصالات إدارة التغيير في كل مراحلها حتى لا يفشل التغيير ويتحول إلى أزمة، وأن هناك الكثير من الاستراتيجيات والإجراءات التي يجب الأخذ بها لتجنب مقاومة التغيير، ويتم اختيار الاستراتيجية الملائمة أو عدة استراتيجيات بناءً على طبيعة الموقف ومستويات المقاومة وما يمتلكه القائم بالتغيير من مهارات، وذلك من أجل الإدارة الفعالة لعملية التغيير، ويجب أن تخضع عملية مقاومة التغيير للبحث العملي من أجل إدارتها وتوجيهها بشكلٍ نافع.

كما يتضح للباحثة من تحليل الدراسات السابقة وجود بعض التحديات التي تواجه مجال إدارة التغيير التنظيمي، تتمثل في تعثر جهود التغيير التنظيمي بسبب عدم وجود تخطيط استراتيجي للاتصالات المؤسسية، بما ينتج عنه سوء الإعلام والتسويق الداخلي لعملية التغيير، وعدم وجود نظام اتصالي يسمح بالكشف عن المعوقات المصاحبة للتغيير، لأن الغموض الذي يحيط بالتغيير الذي يحدث في الشركة يقدم أرضاً خصبة للشائعات، ونمو المواقف السلبية، وأشكال المقاومة المختلفة إذا لم تهتم الإدارة بتصميم رسائل اتصالية خاصة تعالج قلق العاملين، وخوفهم، ومناقشة مشاكلهم، والحلول المقترحة لها، ويحدث ذلك على سبيل المثال عند إحداث تغيير تكنولوجي حيث تعتمد الشركة على تكنولوجيا أكثر تطوراً تؤدي لتقليل الاعتماد على العنصر البشري، فينبغي على إدارة الشركة توضيح المنافع التي ستعود على الأفراد نتيجة تطبيق هذه التكنولوجيا الحديثة.

وتستخلص الباحثة من نتائج الدراسة حدوث تطورات في مجال دراسات إدارة التغيير

المؤسسي، وحدثت تطورات في المداخل والنماذج المعنية بدراسة التغيير المؤسسي، فهي أصبحت تهتم بالمداخل الكلية وليست الجزئية لمواكبة التغييرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمداخل التي تشجع الإبداع والابتكار في إدارة التغيير المؤسسي وتطور أنظمة

المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الرقمية والذكاء الاصطناعي، حيث اهتمت بالعوامل المؤثرة على عملية نقل المعلومات التكنولوجية داخل الشركات، مثلاً على ذلك استخدام الألعاب الإلكترونية التعليمية للموظفين لتوضيح التعليمات والإرشادات الجديدة بالشركات، والتغيير التكنولوجي كالتوظيف إلكترونياً، والبحث عن تعيين وظائف بالشركات عن طريق الإنترنت من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة، ووسائل الدفع الإلكترونية، واستخدام الشركات لوسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيق على صناعات تكنولوجيا المعرفة، وذلك في ظل السوق العالمي التنافسي، والاعتماد على التكنولوجيا في البحث عن المعلومات، ورقمية التجهيزات والآلات، مثل القيام بملء النماذج أو فرز الفواتير لتحل محل العنصر البشري، وكذلك نقل المعلومات وتسويق سياسات ومنتجات وخدمات الشركات للجماهير الخارجية باستخدام آليات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة التجارة الإلكترونية، كما يتضح للباحثة من تحليل الدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير التنظيمي وجود بعض الفجوات البحثية، متمثلة في عدم الاهتمام بالدراسات المقارنة بين نماذج طبقت التغيير بشكل ناجح ونماذج أخرى فشلت في تطبيق التغيير، كذلك عدم اهتمام الشركات بعرض تجارب المنافسين أثناء تطبيق عملية التغيير بها للاستفادة من تجاربهم، وكذلك عدم الاهتمام بدراسات الشائعات التي تمثل تحدياً أمام تنفيذ التغيير بالشركات، ولذلك توصي الباحثة بأهمية التركيز في البحوث المستقبلية على تأثير التكنولوجيا وإدارة التغيير على ابتكار مكانة القيمة، وتأثير البيئة على التكنولوجيا وإدارة التغيير، والاهتمام بدراسة الاحتياجات الجديدة للمستهلكين، ومقارنتها بالمنافسين، واستخدام قنوات توزيع جديدة للمنتجات والخدمات، مما يؤثر على كفاءة العمليات، وهو ما يقتضى أيضاً الاهتمام بالدراسات التسويقية التي تُعنى بالتسويق التشاركي الذي قد يتطلب الاستفادة من آراء واحتياجات مجموعات المصالح، ورفعها للمؤسسات المعنية سواء الحكومية أو التشريعية بما يؤدي لتعديل القوانين الحكومية التي توفر الحماية للشركات عند استخدام التكنولوجيا في أعمالها، وكذلك الاهتمام بالدراسات المستقبلية التي تعالج الشائعات على المستوى الداخلي أو الخارجي، والتي تعيق التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي بالشركات، كذلك توصي الباحثة بالاهتمام في الدراسات المستقبلية بالاتصال التنظيمي في عملية إدارة التغيير المؤسسي والتعامل معه كأداة وليس كجزء من عملية التغيير في جميع مراحلها.

قائمة مراجع الدراسة:

- ¹ - صلاح بن سمار الجابري (2009) المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا). ص26.
- ² - علياء عبد الرشيد شحاتة (2021) القيادة التحويلية وأثرها على فعالية إدارة التغيير التنظيمي: الدور الوسيط لثقة التابعين، بحث تطبيقي على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة) ، ص.3.
- ³ - رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:
- كريمان محمد فريد (2017) الاتصال المؤسسي وتحديات التغيير، مؤتمر الكويت للاتصال المؤسسي. ص.2.
- كريمان محمد فريد (2012) الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية). ص.207.
- ⁴ - السيد عبد الرحمن علي عبد الرحمن (2011) دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام). ص ص. 211-212، 213-214، 372-373.
- ⁵ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي (2014) التغيير التنظيمي: الأسس والمفاهيم والنظريات، *المجلة الليبية للدراسات*، ع.6. ص ص. 139-142.
- ⁶ - صفاء مبارك (2023) أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطائف، *مجلة البشائر الاقتصادية*، مجلد 9، عدد.2. ص ص. 231-233، 348.
- ⁷ - هلا محمد مثير المالح (2019) دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، ع.82. ص ص. 18-19.
- ⁸ - Mary Dempsey, Lsia Geitner, Attracta Brenan, John Mcavoy (2022) A Review of the Success and Failure Factors for Change Management, **IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW**, VOL. 50, NO. 1, FIRST QUARTER. pp.85,87.
- ⁹ - Sunyoung Park and Eun-Jee Kim (2015) Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective, **European Journal of Training and Development**. Vol. 39, no. 9. p.772.
- ¹⁰ - Syed Talib Hussain, Shen Lei, Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Syed Hadi Hussain, Muhammad Ali (2016) Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review, **Journal of Innovation & Knowledge**. p.1.
- ¹¹ - Bernard Burnes, Mark Hughes and Rune T By (2016) Reimagining organizational change leadership, **Leadership Journal**. pp.6-7.
- ¹² - Brian Joseph Galli (2018) Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns, **IEEE Engineering Management Review**, vol. 46, No. 3, THIRD QUARTER. p.126.
- ¹³ - Brian Joseph Galli (2019) An Engineering Manager's Guide for Commonly Used Change Management Approaches—From One

Practitioner's Experience, **IEEE Engineering Management Review**, Vol. 47, No. 3, THIRD QUARTER, pp.119-120.

¹⁴ - Jaswinder Kaura, Supriya Agrawalb , B. Parimala Devic , Niraj Chaudharid(2022) Impact of Effective and Non-Effective Change Management on Organizational Performance, A Comparative Study Between Nokia and Samsung, **ECS Transactions Journal**, 107 (1). p.12916.

¹⁵ - Brian Joseph Galli (2019). **op.cit.** pp.119-120.

¹⁶ - Brian Joseph Galli (2018). **op.cit.** p.127.

¹⁷ - I. S. Baharudin , B. Abdullah1 , N. A. Mohd Salleh1 and P. Shariffudin (2020) A Case Study on Change Management Readiness for an Oil & Gas SME Company in Malaysia, **IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering**, 834.p.3.

¹⁸ - Guangyu Xiong, Huaiyu Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong, Rui Qin , Member, IEEE, and Fei-Yue Wang (2022) A Kind of Change Management Method for Global Value Chain Optimization and Its Case Study, **IEEE TRANSACTIONS ON COMPUTATIONAL SOCIAL SYSTEMS**, vol. 9, no. 4.p.1061.

¹⁹ - Ian Smith (2011) Organizational quality and organizational change Interconnecting paths to effectiveness, **Library Management**.Vol. 32.p.116.

²⁰ - Brian Joseph Galli (2019). **op.cit.** p.120.

²¹ - Jaswinder Kaura, Supriya Agrawalb, B. Parimala Devic, Niraj Chaudharid.**op.cit.** p.12917.

²² - Brian Joseph Galli (2018). **op.cit.** p.126.

²³ - Ian Smith.**op.cit.** pp.116-119.

²⁴ - Brian Joseph Galli (2018). **op.cit.** P.125.

²⁵ - **Ibid.** pp.127-128.

²⁶ - Paulo Roberto Martins de Andrade , Adriano B. Albuquerque , WeskleiDourado Teófilo , Fátima Aguiar da Silva (2016) CHANGE MANAGEMENT: IMPLEMENTATION AND BENEFITS OF THE CHANGE CONTROL IN THE INFORMATION TECHNOLOGY ENVIRONMENT, **International Journal of Advanced Information Technology (IJAIT)**. vol. 6, No. 1.p.25.

²⁷ - Brian Joseph Galli (2018). **op.cit.** pp.127-128.

²⁸ - Shweta Maheshwari and Veena Vohra (2015) Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change, **Journal of Organizational Change Management**. vol. 28, no. 5. pp.872,877.

²⁹ - Guangyu Xiong, Huaiyu Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong, Rui Qin, Member, IEEE, and Fei-Yue Wang .**op.cit.**pp.1061,1068.

- ³⁰ .Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine Hoegl (2024) change Management Interventions: Taking Stock and Moving Forward, **Human Resource Management Review**, vol.34. p.1.
- ³¹ - Richard W. Woodman (2014) The Science of Organizational Change and the Art of Changing Organizations, **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 50. no.4. p.472.
- ³² - R.Radhika & Dr. Florence John(2016) E-Recruitment – An Organizational Change, **International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies** ISSN NO:2348 – 537X.pp.78,85-86.
- ³³ - Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine Hoegl (2024). **op.cit.** p.17.
- ³⁴ - G S Merzlikina1, T E Kozhanova (2020) Strategic Change in the Enterprise: Foresight and Management, **IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science**. 459.p.2.
- ³⁵ - R.Radhika & Dr. Florence John(2016) E-Recruitment – An Organizational Change, **International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies**. ISSN NO:2348 – 537X.pp.78,85-86.
- ³⁶ - Christina Hagl, Roven Kanitz, Katerina Gonzalez and Martine Hoegl (2024). **op.cit.** pp.1-8,14.
- ³⁷ - Reihaneh Hajjishirzi, Carlos J.Costa and Manuela Aparicio(2024) The Impact of technology and change management on value proposition innovation: An Iranian Study, **IEEE Transactions on Engineering Management**, vol.71.pp.4791-4795,4798-4799.
- ³⁸ - Jaswinder Kaura , Supriya Agrawalb , B. Parimala Devic , Nirraj Chaudharid .**op.cit.** Pp.12915,12918-12921.
- ³⁹- محمد همام على عبد الرحمن (2020) أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، العدد الثاني، الجزء الأول، المجلد 11 ص 693.
- ⁴⁰ - هلا محمد مذير المالح. **مرجع سابق**. ص ص 16-17.
- ⁴¹ - اسمية حومر (2014) التغيير التنظيمي: طبيعة التغيير، أهميته وأهدافه، **المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح، أكتوبر. ص ص 6-7.
- ⁴² - Badri Munir Sukoco, Elisabeth Supriharyanti, Sabar, Ely Susanto, Reza Ashari Nasution and Arief Daryanto, Organizational change capacity and performance: the moderating effect of coercive pressure, **Asia-Pacific Journal of business administration**.p.2.
- ⁴³ - عمر حسين محمد ابو خشيم (2012) التغيير التنظيمي وأثره على كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة الخدمية: مع دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بالجماهيرية العربية الليبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية). ص ص 2، 26، 40، 28-42، 51، 181-183.

- ⁴⁴ - Approaches to changing organizational 2016 Pavel Král, Věra Králová structure: The effect of drivers and communication, **Journal of Business Research**.vol.69. p.5169.
- ⁴⁵ - كريمان محمد فريد (2017). مرجع سابق.ص.2.
- ⁴⁶ - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. صص.16-17.
- ⁴⁷ - سميرة صالحى (2014) التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماج. ص ص11-13.
- ⁴⁸ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي.مرجع سابق.ص.132.
- ⁴⁹ - نفس المرجع السابق.ص.126.
- ⁵⁰ - سميرة حومر. مرجع سابق. ص.8-9.
- ⁵¹ - محمد معمري (2016) التغيير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة أفاق للعلوم، ع.3.ص.257.
- ⁵² - هلا محمد مذير المالح.مرجع سابق.صص.16-17.
- ⁵³ - صفاء مباركي.مرجع سابق. ص.236.
- ⁵⁴ - سميرة صالحى.مرجع سابق. صص13-14.
- ⁵⁵ - Guangyu Xiong , Huaiyu Wu, Petri Helo, Xiuqin Shang, Gang Xiong , Rui Qin , Member, IEEE, and Fei-Yue Wang . **op.cit**. p.1060.
- ⁵⁶ - علياء عبد الرشيد شحاتة. مرجع سابق. ص. 52.
- ⁵⁷ - سميرة صالحى. مرجع سابق. صص13-14.
- ⁵⁸ - محمد معمري. مرجع سابق.ص.249.
- ⁵⁹ - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. صص17-18.
- ⁶⁰ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي. مرجع سابق. صص.135-136.
- ⁶¹ - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. صص17-18.
- ⁶² - صالح أحمد عابد البلوى (2016) تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الدراسات العليا للتربية). ص ص. 108-109.
- ⁶³ - صفاء مباركي. مرجع سابق. ص ص.233-234.
- ⁶⁴ - سميرة صالحى. مرجع سابق. ص ص 9-10.
- ⁶⁵ - سميرة حومر. مرجع سابق. ص ص10-9.
- ⁶⁶ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي. مرجع سابق.صص.127-128.
- ⁶⁷ - محمد معمري. مرجع سابق.ص.250.
- ⁶⁸ - Serina Al-Haddad and Timothy Kotnour (2015) Integrating the organizational change literature: a model for successful change, **Journal of Organizational Change Management**. vol. 28. no. 2.p.251.
- ⁶⁹ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي. مرجع سابق. صص146-147.
- ⁷⁰ - ألفت إبراهيم جاد الرب عطا (2013) تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات التدريب والتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج، 27 ع4. ص ص.197-198، 244.
- ⁷¹ - كريمان محمد فريد (2017). مرجع سابق.ص.3.
- ⁷² - السيد عبد الرحمن على عبد الرحمن. مرجع سابق.ص.8.

- ⁷³ - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. ص. 19.
- ⁷⁴ - كريمان محمد فريد (2017). مرجع سابق. ص. 6-7.
- ⁷⁵ - ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة). ص. 60.
- ⁷⁶ - منى محمد على (2006) دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات: دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام). ص. 265.
- ⁷⁷ - وطيان مهدى التيناوي (2007) استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية). ص. 194.
- ⁷⁸ - Davood Sadeghi (2011) Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance, **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Journal. vol. 20. p.1099.
- ⁷⁹ - وطيان مهدى التيناوي. مرجع سابق. ص. 194.
- ⁸⁰ - ياسمين محمد عبد الله على الدين (2012) تقييم ممارسات اتصالات تنمية المنظمات: دراسة مسحية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام). ص. 56.
- ⁸¹ - السنوسي عبد الرحمن العطشان (2011) أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة العلوم المالية والمصرفية بالأردن: كلية العلوم المالية والمصرفية). ص. 63-65.
- ⁸² - محمد معمري. مرجع سابق. ص. 254-255.
- ⁸³ - سميرة صالح. مرجع سابق. ص. 23.
- ⁸⁴ - خالد محمد الثمالي (2011) تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: معهد الدراسات التربوية). ص. 46-49، 178-180.
- ⁸⁵ - مصنوعة أحمد (2010) استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (جامعة حسبية بن بو على بالشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير). ص. 7.
- ⁸⁶ - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. ص. 19-20.
- ⁸⁷ - المختار إسماعيل عبد الله العروسي. مرجع سابق. ص. 117، 142-144.
- ⁸⁸ - علياء عبد الرشيد شحاتة. مرجع سابق. ص. 59_60.
- ⁸⁹ - David B. Szabla, James E. Stefanichin and Laraine S. Warner (2014) Connecting organizational change content with change strategy: has theory become practice? **Organizational Change and Development**, Vol. 22. p.120.
- ⁹⁰ - منى محمد على. مرجع سابق. ص. 265.
- ⁹¹ - كريمان محمد فريد (2017). مرجع سابق. ص. 8-9.

- ⁹² - Paula S.Weber and James E.Weber (2001) Changes in employee perceptions during organizational change, **Leadership and Organization Development Journal**, vol.22,no.6.pp.291-293.
- ⁹³ - صالح أحمد عابد البلوي. مرجع سابق. ص.108-109.
- ⁹⁴ - محمد فاروق شحاتة (2018) تحسين الأداء التنظيمي باستخدام أبعاد القيادة التحويلية: دراسة تطبيقية في شركات المقاولات والتشييد في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة). ص.63.
- ⁹⁵ - I. S. Baharudin,1, B. Abdullah1, N. A. Mohd Salleh1 and P. Shariffudin.op.cit. pp.1-2,12.
- ⁹⁶ - سعود بن محمد آل سعود (2010) أثر التغيير في مدركات القيادات الإدارية العليا على تحقيق عمليات التكامل والاندماج في الأسواق العالمية: دراسة مقارنة مع التطبيق على قيادات وزارة التجارة والصناعة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة، كلية اقتصاد وعلوم سياسية). ص.43-49، 53-54.
- ⁹⁷ - منى محمد على. مرجع سابق. ص.50.
- ⁹⁸ - دعاء سليمان عاشور محمد حسن (2013) إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام). ص.340.
- ⁹⁹ - علياء عبد الرشيد شحاتة. مرجع سابق. ص.3-13، 5، ه.
- ¹⁰⁰ - مصطفى عبد الراضي محمد النجار (2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورد فعل الموظفين تجاه التغيير: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة). ص.154.
- ¹⁰¹ - سعد بن مرزوق العتيبي (2005) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري بالمملكة العربية السعودية، (جدة: جامعة الملك سعود). ص.3، 11، 13، 17.
- ¹⁰² - هلا محمد مذير المالح. مرجع سابق. ص.28، 11.
- ¹⁰³ - نفس المرجع السابق. ص.19.
- ¹⁰⁴ - مصطفى عبد الراضي محمد النجار. مرجع سابق. ص.48-47.
- ¹⁰⁵ - نيفين محمد تيسير السيد (2012) دور التدريب في إحداث التغيير في قطاع التعليم العام في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية). ص.45، 58-60، 153.
- ¹⁰⁶ - عبد العزيز عبد التواب عبد العزيز هاشم (2003) قدرة المدير على تبني التغيير وعلاقتها بالمشاكل التي تواجه المنظمة: دراسة تطبيقية على رؤساء مجالس المدن بجمهورية مصر العربية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، ع61، سنة 42، ص.8.
- ¹⁰⁷ - مصطفى عبد الراضي محمد النجار. مرجع سابق. ص.41.
- ¹⁰⁸ - شرف إبراهيم الهادي (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ع11، ص.258.
- ¹⁰⁹ - على فلاح الزعبي (2009) إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي-متكامل)، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع6، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ص.77-78، 96-99.
- ¹¹⁰ - مصطفى عبد الراضي محمد النجار. مرجع سابق. ص.44-46.

- ¹¹¹ - Abbas Pakdel (2016) An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Vol. 230.p.439,442-443.
- ¹¹² - مصطفى عبد الراضي محمد النجار. مرجع سابق.ص.44.
- ¹¹³ - Abbas Pakdel.op.cit. p.439,442-443.
- ¹¹⁴ - خالد محمد الثمالي. مرجع سابق.ص.ص. 46-49، 178-180.
- ¹¹⁵ -المختار إسماعيل عبد الله العروسي.مرجع سابق.ص.148.
- ¹¹⁶ - كريمان محمد فريد (2017). مرجع سابق.ص.3.
- ¹¹⁷ -نفس المرجع السابق. ص.ص.3-5.
- ¹¹⁸ - علياء عبد الرشيد شحاتة. مرجع سابق.ص.60.
- ¹¹⁹ -المختار إسماعيل عبد الله العروسي.مرجع سابق.ع.6.ص.148.
- ¹²⁰ - علياء عبد الرشيد شحاتة. مرجع سابق. ص.ص.61-62.
- ¹²¹ - مصطفى عبد الراضي محمد النجار. مرجع سابق. ص.ص.46-47.
- ¹²² - آية الله عبده سليمان أحمد (2016) مقاومة التغيير التنظيمي المرتبط بضمان جودة التعليم العالي وعلاقتها بالأساليب المعرفية الإبداعية وأساليب القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الآداب). ص ص27-28.
- ¹²³ - على فلاح الزعبي.مرجع سابق.ص.ص.77-78، 96-99.
- ¹²⁴ - Mohd Hafis Ahmada , Syuhaida Ismailb,1, Abd. Latif Saleha (2019) Readines of Change Management in the Malaysian Public Organization, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**.620. p.1.
- ¹²⁵ -المختار إسماعيل عبد الله العروسي.مرجع سابق..ص.151.
- ¹²⁶ - آية الله عبده سليمان أحمد.مرجع سابق.ص.ص27-28.
- ¹²⁷ - Lars Derek Mellert, Charles Scherbaum and Justina Oliveira and Bernd Wilke (2015) Examining the relationship between organizational change and financial loss, **Journal of Organizational Change Management**.vol. 28.no. 1. p.59.
- ¹²⁸ - Paulo Roberto Martins de Andrade, Adriano B. Albuquerque, WeskleiDourado Teófilo, Fátima Aguiar da Silva.op.cit. vol. 6, no. 1.p.26.