

إعداد برامج التغيير وعلاقتها بمشاركة العاملين والآثار الناجمة عنها

أ. مولود الهادي صالح الأسود - كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

الملخص:

من خلال هذا البحث نجد أنّ مشاركة العاملين في صنع القرار باتت مطلبًا ملحقًا في الجهات العامة، حيث إنّ التغييرات المتلاحقة والمستمرة تدفع بهذه الجهات لتبني العديد من برامج التغيير على فترات متعاقبة، ممّا يجعل من بيئة العمل في هذه الجهات بيئة غير مستقرة، وبالتالي قد تُجابهُ مثل هذه البرامج بالمقاومة من قبل العاملين، فكان لزامًا على المديرين تبني الخطط المناسبة لحماية هذه البرامج، ومن هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة التي ركّزت على خطط وطرق مشاركة العاملين وأثرها في حماية برامج التغيير في عدد من الجهات العامة، وذلك من خلال استكشاف المستوى المسموح به من المشاركة في تلك الجهات، ومعرفة العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين فيها، والتعرّف على الآثار السلبية والإيجابية لهذه المشاركة، مع محاولة تحديد نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1. يوجد عدد من العوامل تُحفّز العاملين للمشاركة في صنع القرار، منها ما يخص الرؤوسيين، ومنها ما له علاقة بالقرار نفسه، ومنها ما يخص الرؤساء.
2. يميل الموظفون في الجهات العامة إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، بينما يميلون إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم.
3. هناك عدد من أسباب مقاومة التغيير التي تدفع المديرين لاستخدام استراتيجية المشاركة، إضافة إلى عدد من الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى الجهات العامة.

وبناءً على ذلك فقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تحتاج الجهات العامة إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار من قبل القيادات الإدارية في هذه الجهات، من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب المناسبة لذلك.

2. تشجيع الإدارة لعملية المشاركة في صنع القرار من خلال إقامة دورات خاصة للعاملين؛ بهدف إكسابهم المعرفة حول عملية صنع القرار، وأخرى للمديرين لجعلهم أكثر ديمقراطية وتقبلاً لتطبيق المشاركة.
3. إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تُسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل الجهة؛ بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم.
4. ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.

Abstract:

Through this research, we find that the participation of workers in decision-making has become an urgent requirement in public agencies, as the successive and continuous changes push these agencies to adopt many change programs at successive periods, which makes the work environment in these agencies an unstable environment, and therefore Such programs may be faced with resistance from the workers, so it was necessary for managers to adopt appropriate plans to protect these programmes, and from here emerged the idea of this study, which focused on the plans and methods of employee participation and its impact on protecting change programs in a number of public agencies, by exploring the level What is allowed from participating in those bodies, knowing the factors affecting the participation of employees in them, and identifying the negative and positive effects of this participation, with an attempt to determine the type of relationship that links the demographic characteristics of managers to the extent to which they accept the participation of employees.

The study concluded a number of results, the most important of which were:

1. There are a number of factors that motivate workers to participate in decision-making, some of which are related to subordinates, and some are related to the decision itself, and some are related to superiors.
2. Employees in public agencies tend to agree that there are expected positive effects of their participation in decision-making, while they tend to be neutral about the existence of expected negative effects of their participation.
3. There are a number of reasons for resisting change that push managers to use the participation strategy, in addition to a number of mechanisms that contribute to activating the participation of workers in public agencies.

Accordingly, the researcher reached a set of recommendations, which can be summarized as follows:

1. Public authorities need to promote the concept of participation in the decision-making process by the administrative leaders in these authorities by adopting all appropriate means and methods for this.
2. Encouraging the administration to participate in the decision-making process by holding special courses for employees in order to provide them with knowledge

- about the decision-making process and another for managers to make them more democratic and receptive to the application of participation.
3. Reconsidering the bylaws and regulations that contribute to limiting the participation of employees and reducing their effectiveness, granting more powers and exercising delegation within the entity; With the aim of creating an atmosphere of high confidence between the leader and his subordinates in their abilities.
 4. The necessity of encouraging subordinates to express their suggestions and opinions, and granting them privileges and incentives in order to encourage others to follow their example.

المقدمة:

تُعدُّ عملية التطوير والتغيير من أكثر الاهتمامات التي تشغل بال الخبراء والمتخصصين في التنظيم والإدارة، لما لها من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة، وسواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية فإنها تتشكّل من أنظمة اقتصادية، وسياسية، وقانونية، وتكنولوجية، واجتماعية، وثقافية، وحضارية مُعقدة ومتشابكة، وقد فرضت هذه التغييرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث عن أساليب البقاء لمنظمتهم، بل الاتجاه نحو أساليب جديدة وحديثة للتطوير والتغيير لجعل الأهداف، والبناء التنظيمي، والأساليب التشغيلية، والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير، كما تنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يُحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والمُمكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، ممّا يُسهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع، ولكن يقابل هذا التغيير مقاومة من قبل بعض الأفراد، ممّا يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفعالية عملية التغيير، بالتالي فإنَّ زيادة هذه المقاومة وقوة تأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها⁽¹⁾.

وحيث إنّ برامج التغيير تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال فقد كان من واجب المديرين العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال التخطيط الجيد ووضع الخطط اللازمة لإنجاح عملية التغيير⁽²⁾.

هنا يركّز الباحث في دراسته على أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير في الجهات العامة، لما لها من مميزات تُؤثر على برامج التغيير في الجهات

العامة، وتوضيح ما إذا كان لها قابلية وارتياح لدى العاملين، ودورها في حماية جهود التغيير عن طريق الحد من مقاومة العاملين له.

تحديد المشكلة:

تسعى الجهات العامة بخُطى متسارعة لمواكبة أحدث التغييرات والتطورات المستمرة بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل الجهة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل الجهة العامة قد يُشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله، خصوصاً عندما يُفرض عليهم فرضاً دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة في هذه الجهات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها، "حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التغيير والتخطيط له، وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء الجهات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرووسين.

ويمكن أن تؤدي عملية مشاركة العاملين إلى ضمان الالتزام ببرامج التغيير وخطه وعدم إلغائها أو تعديلها⁽³⁾، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في استقصاء واقع مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج التغيير في الجهات العامة، وأثر هذه المشاركة على الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

أهمية الدراسة:

إن دراسة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في الجهات العامة له أهمية بالغة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1. معرفة ما إذا كان نظام وطبيعة عمل تلك الجهات يسمح ويشجع على مبدأ مشاركة العاملين.
2. معرفة مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في الجهات العامة.
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في الجهات العامة.
4. معرفة الآثار السلبية والإيجابية لمشاركة العاملين.
5. وضع توصيات قد تُسهم في حماية جهود التغيير في الجهات العامة.

6. الترويج لثقافة التغيير من خلال المشاركة الفعلية والفعّالة للعاملين في الجهات العامة.

أهداف الدراسة:

1. الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفرادًا فاعلين في عمليات التغيير.
2. تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
3. كما تهدف الدراسة إلى معرفة حدود المشاركة الفاعلة في الجهات المختلفة ومعرفة سلبياتها وإيجابياتها.
4. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامل مع التغيير؛ بدلاً من الانقسام حوله أو حتى العمل بفرديّة.
5. تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير.
6. إعداد صف جديد من الأفراد القادرين على تبني وتخطيط عمليات التغيير مستقبلاً.
7. ضمان الولاء والانتماء الوظيفي للمنظمة من خلال حرية مشاركة العاملين بالآراء والمقترحات البناءة.

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في الجهات العامة؟
2. ما أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء آرائه ومقترحاتهم حول خطط التغيير في الجهات العامة؟
3. ما الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط التغيير؟
4. ما الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى الجهات العامة؟
5. ما أسباب المقاومة التي تدفع المديرين استخدام إستراتيجية المشاركة؟

مصطلحات الدراسة:

- **التغيير Change:** لقد عُرف التغيير بأنه: "ظاهرة التحوُّل في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تُكوّن أساسيات المجتمع"، كما عُرف بأنه: تحرك ديناميكي باتجاه طرق وأساليب مُستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها(4).

- مقاومة التغيير **Change Resistant**: مقاومة التغيير هي عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومناقية لعمليات التغيير في المنظمة⁽⁵⁾.
- مشاركة العاملين **Employee Participation**: إنَّ المشاركة هي أحد مفاهيم "جودة الحياة الوظيفية"، وظهرت من خلال تطور الحركة العمالية، وقد دعمها وجود النقابات التي تحميها الدول على الرغم من معارضة المديرين⁽⁶⁾.
- **الجهة العامة**: وهي " الجهاز الذي ينشأ لإدارة مرفق معين، أو مشروع، أو عدد محدود من المشروعات والمرافق"⁽⁷⁾.
- **العاملون**: هم مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظائف معينة، ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات، تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من أجلها⁽⁸⁾.

الإطار النظري للدراسة:

التغيير: لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثمَّ قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً⁽⁹⁾.

ومما سبق وجد الباحث أنَّه كان لزاماً على الجهات العامة أن تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بمستوى هذه الجهات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامج التغييرية، وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها بعض الأفراد والعاملين في هذه الجهات.

وستتم الإشارة هنا إلى التغيير كمفهوم، إضافة إلى مصادره، وأنواعه، ومراحلها، وكذلك الجوانب التي تمسها عمليات التغيير، وكذلك أسبابه، واستراتيجياته والأساليب المختلفة لمواجهته، مع التركيز على أسلوب المقاومة باعتباره من أكثر الأساليب شيوعاً وتأثيراً على برامج التغيير، وإن كان تأثيرها يتفاوت بتفاوت حدثها.

مفهوم التغيير: أنَّ للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، تترك لبساً وغموضاً، وتجنباً لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا الدراسة، ويقصد بالتغيير التنظيمي "ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط، حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة

أو موجهة ومفتقرًا إلى وجود أهداف محددة مسبقًا، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية للعمل"، أما التغيير المخطط فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفًا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية"، أو هو بعبارة أخرى "الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة"، من جهة عُرف التغيير الإداري المخطط بأنه: "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل"⁽¹⁰⁾.

وبناءً على ذلك فالتغيير المخطط هو التغيير الذي من خلاله تسعى الجهات إلى رفع كفاءة العاملين بها، وتحسين مستوى جودة وتقديم خدماتها، وقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بوضع العديد من التعريفات التي حرصوا أن تصف على وجه الدقة الطريقة التي يتم بها هذا التغيير.

فقد عُرف التغيير بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو الجهة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى"⁽¹¹⁾، بينما عُرف أيضًا بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما ملاءمة الأوضاع، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من المنظمات"⁽¹²⁾.

استنتج الباحث من خلال البحث والاطلاع أن بعض هذه التعريفات قد أهمل عنصر الزمن، كأحد أهم أركان عملية التغيير، كما أهمل البعض الآخر الآثار والنتائج المتوقعة أو المترتبة على عملية التغيير، لذلك فهو يقترح التعريف التالي كمحاولة لتفادي جوانب القصور في التعريفات التي تم استعراضها آنفًا، فعملية التغيير هي: عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد، أو سلوكياتهم، أو حتى للجهات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب

مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن الجهات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

أنواع التغيير: توصل الباحث أنّ الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم حددوا أنواع التغيير بنوعين رئيسيين وهما:

1. **التغيير المخطط Planned Change :** وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

2. **التغيير غير المخطط Unplanned Change :** يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت⁽¹³⁾، كما أشار أحد المتخصصين إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (14)

1. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

2. التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

3. التغيير الشامل: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم، فهناك نوعان، هما:

1. التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
2. التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية؛ كالتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية، كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويُقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة⁽¹⁵⁾.

مراحل التغيير: إنّ عملية التغيير كما سبق تعريفها بأنها عملية تحوُّل من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية الجهة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام.

● **مرحلة التهيؤ (إدابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم، وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لرفع مستوى الأداء.

● **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.

هنا ينوه الباحث إلى أنه يجب عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

● **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وتعدُّ مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة

عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتردة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير⁽¹⁶⁾.

- ومن خلال البحث والاطلاع تم التوصل إلى وجود سبع خطوات لأي عملية تغيير، وهي كالتالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها الجهة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف الجهة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقييم نتائج التغيير.

العناصر التي تمسها عملية التغيير: لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها⁽¹⁷⁾، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي:

1. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل الجهة، كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً، ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في الجهة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات، وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط ممّا سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها⁽¹⁸⁾.

2. **التغيير التكنولوجي والعمليات:** وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكانن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعاً أو خدمات، حيث يؤدي التغيير

إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة، ويظهر هذا النوع من التغيير في الجهات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية.

3. **تغيير الأفراد:** تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر مهم، وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تُدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها ومن خلال هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين⁽¹⁹⁾.

وقد أشار أحد المتخصصين إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي:
أولاً: الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضيفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

ثانياً: غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

ثالثاً: أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

رابعاً: سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

خامساً: عناصر المنظمة، وتشمل:

1. العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure)، وتشمل:

- العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
- العناصر البشرية كمًا ونوعًا.

- العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات

- العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد الخ.

2. العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function)، وتشمل:

- وظائف المنظمة.
- طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.

- المستويات الوظيفية.

- حجم الوظيفة.
- مدى تعقيد الوظيفة.
- 3. العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل:
 - العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئية الداخلية.
 - العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقتها).

سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة. ومما سبق عرضه أورد الباحث هذه الملاحظات:

1. اختلاف درجة مرونة التغيير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفسلفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرورية أو السياسات، وقد تكون عالية جداً وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.
2. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وأن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطوراً في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها.

أسباب التغيير: ممّا لاشك فيه أنّ ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأنّ حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلّا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعلّ الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول: بأنّ هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية أي البيئية⁽²⁰⁾.

أولاً - القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces): وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى والمسببات عمليات اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

ثانياً: القوى والمسببات الخارجية (External Forces): إنّ القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلّق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أنّ القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات⁽²¹⁾، ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

1. **المتغيرات السياسية والاقتصادية:** حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أنّ تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإنّ ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.
2. **المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:** حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانفصام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.
3. **التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:** تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة، وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن.
4. **التغيرات التكنولوجية:** إنّ التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغيير والتطوير، لاسيما وأنّ هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعدّ ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حالياً.

5. **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** إنَّ حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أنَّ رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة، ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إنَّ النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم⁽²²⁾.

استراتيجيات التغيير:

1- **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد Unilateral:** وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكل التنظيمي.

2- **إستراتيجية المشاركة في القوة Sharing Power:** وتستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

3- **إستراتيجية السلطة المفوضة Declarative Authority:** وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد⁽²³⁾.

طرق مواجهة التغيير: عادة ما يواجه التغيير بإحدى الطرق التالية:

1. **طريقة مقاومة التغيير:** من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:
 - **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
 - **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أنَّ الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حدٍ ما.

- **سوء الإدراك:** عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد بشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
 - **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.
 - **الانتمائية الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ⁽²⁴⁾.
 - **نقص الفهم أو الثقة:** حيث غالباً ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير، أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير، وقد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها، أي أنها تُفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر⁽²⁵⁾.
 - **ثقافة المنظمة المحافظة:** قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها، ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدماً⁽²⁶⁾.
- وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:
- أ- **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** وهنا يكون مثيراً للمعارضة، لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
 - ب- **التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير:** حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
 - ج- **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد⁽²⁷⁾.
2. **طريقة اتباع التغيير:** ويرى أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير، خاصة إذا فرض عليهم أو إذا توقعوا أن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون أن يؤثروا فيه بشكل ملموس.
 3. **طريقة قيادة التغيير:** يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضل

طريقة لمواجهة المستقبل، إذ إنَّها تخلق لدى الشخص وعيًا بالتغيير وقدرة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجداته (28).

مقاومة التغيير: تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عددًا من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدؤون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، وللمقاومة أشكال عديدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصریحة، وقد تكون مخفية، كما أنَّها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير (29).

مفهوم مقاومة التغيير: هو "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأنَّ هذا التغيير يشكل تهديدًا لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم" (30)، وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (31)، و"هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير" (32).

كما أنَّ مقاومة التغيير تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفًا سلبيًا يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة، ومن ثم فإنَّ مقاومة التغيير: "هي ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفيذها؛ وصولًا إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه" (33).

وأيضًا فإنَّ مقاومة التغيير هو كل سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير، وهو أيضًا "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مقصود" (34).

أشكال مقاومة التغيير: للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، لذلك سنتم محاولة إيضاحها كما يلي:

1- علنية أو سرية: يُعدُّ التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التخيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

2— فردية أو جماعية: وفردية المقاومة تعني أنّ رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أنّ عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أنّ الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

3— مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

4— إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أنّ الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أنّ المقاومة في هذه الحالة تُسهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أنّ المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

5- مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أنّ أضرارها لا تُتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة⁽³⁵⁾.
فوائد محتملة للمقاومة: يرى بعض الكتاب والباحثين أنّه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية كانت أم جماعية، سيئة، بل إنّ مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية⁽³⁶⁾:

6- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكلٍ متعمقٍ وبجديةٍ متناهيةٍ؛ للتأكد من أنّها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن؛ للتأكد من أنّ الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكلٍ سليمٍ، وهكذا فإنّ المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

7— مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يُسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات

الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

8— المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهّمه بصورة أفضل.

مقاومة المقاومة: يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل للتقليل من مقاومة التغيير ومنها:

10— **مشاركة العاملين:** من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، ومن ثم التغلب عليها نهائياً، وذلك بتشجيع العاملين الذين يتزعّمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. حيث يخلق هذا الإجراء نوعاً من الالتزام تجاه عملية التغيير، كما أنّ مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بأنّه يساعد في زيادة اندماج العاملين وقبولهم، بينما يُعاب عليه أنّه يحتاج إلى وقت طويل، كما أنّه قد يؤدي إلى حلول غير فاعلة.

11— **المفاوضات:** "ويتم من خلال التفاوض عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير⁽³⁷⁾، وإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير، فإنّه يفترض بالإدارة أن تعتمد برنامجاً للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية شراء الموافقة والقبول بالتغيير من خلاله، بينما يُعاب عليه الكلفة العالية، إضافة لكونه قد يفتح الأبواب أمام جهات أخرى لممارسة الضغط.

هنا يرى الباحث ضرورة أن تعطي الإدارة جرعات متواصلة من التوجيه الديني؛ بهدف تغذية الجانب الإيماني لدى العاملين والإداريين على اختلاف مستوياتهم، وأن توضح لهم بأنّ الالتزام بأهداف الجهة وخدمة برامجها واجب يحتمه الدين والضمير، وأن ذلك باب من أبواب حمل الأمانات والوفاء بالعهود وغيرها، وربط ذلك بالمفاهيم الإدارية كالانتماء والولاء والالتزام والإتقان.

12- دعم الإدارة العليا: يعتبر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا حيويًا؛ لتقليل المقاومة للتغيير، حيث إنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة، وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير يشمل أكثر من قسم من أقسام المنظمة، وبالتالي فإن الدعم يعكس أهميته، ويمكن من خلال هذا الأسلوب تسهيل عملية إجراء التغيير وتعديل المواقف، كما يمكن شراء الموافقة، ولكنه في المقابل ذو كلفة مرتفعة واحتمال فشله كبير.

13- لمناورة وإعادة الترتيب: التأثير في الأفراد المقاومين للتغيير عن طريق المناورة وإعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير لغرض جعله أكثر جاذبية واحتمالًا للقبول؛ حتى لو اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات لأغراض الإقناع فقط. ومما يميز هذا الأسلوب انخفاض تكلفته وسهولة استخدامه لكسب الدعم للتغيير، ولكنه في المقابل قد يؤدي إلى فقد المسؤول عن التغيير مصداقيته قبل الأوان.

14- لإكراه والقسر: يشتمل هذا الخيار على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومة التغيير وإجبار مقاومي التغيير على قبوله كواقع حال. ويعتبر هذا الأسلوب غير مكلف، إلا أنه قد يعد أسلوبًا غير قانوني، ويمكن أن يقضي على مصداقية المسؤول عن مشروع التغيير⁽³⁸⁾.

المشاركة في التغيير: ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية⁽³⁹⁾.

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمروّوسين على أنهم أدوات عمل أمر غير مقبول، بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم. لذا من الممكن جدًا أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها الأفضل، فعملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، بل هي عملية إنسانية أيضًا⁽⁴⁰⁾، لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المروّوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله، كما أنّ التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدّى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات

الحديثة من قبل رجل واحد.. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة(41).

البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري: تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخية لمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العمالية، وكيف أنها كانت تواجه معارضة من المديرين في المنظمات، ولذلك تم استخدام النقابات العمالية لتقوم بالضغط على المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابات والمفاوضات الجماعية. وقد وفرت العديد من الدول حماية لهذه النقابات، ممّا دفع بالكثير من الجهات لأنّ ترتاد الجهود المشتركة بين العمال والإدارة، ولاشك أنّ مشاركة العمال في أمور تمسّهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنّهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة(42).

مفهوم المشاركة: تبدو مشاركة الموظف مفهومًا واسعًا مرّناً معقدًا ومتعدد الأبعاد، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة(43).

صور وأشكال المشاركة: يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى الجماعة، فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاوري (consultative)، حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية(44).

ومما سبق وجد الباحث أنّ معايير المشاركة تتخذ إحدى صورتين:

الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقًا، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.

تشخيص العوامل المؤثرة على المشاركة : إنَّ اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المُشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية ، مثل: مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة، واتخاذ القرار.

الآثار الإيجابية للمشاركة : نظراً لأنَّ العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أنَّ نسبة من يشترك فعلياً في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، ممَّا يترك باقي العاملين في حالة الاستياء⁽⁴⁵⁾، ويترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال ، ومن أهم هذه المزايا:

1. تجعل الأفراد يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم.
2. إنَّ المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
3. إنَّ المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم.
4. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.
5. إنَّ المشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة.
6. أما الباحث من خلال اطلاعه توصل إلى أنَّ المشاركة تسهم في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في الجهات بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.

الآثار السلبية للمشاركة : تتمثل بعض هذه السلبيات فيما يلي: ⁽⁴⁶⁾

- 1— تستغرق العمليات التي تتخذ عن طريق مجموعة من المشاركين وقتاً أطول لذلك فاتباع أسلوب المشاركة لا يصلح لحالات الطوارئ والأزمات.
- 2— قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها. وبهذا قد يجد المدير نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة.

3— قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأنّ الرئيس يعتمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته.

4— إنّ المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار.

5— تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية وعدم تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب والعقاب.

مستويات المشاركة : هناك عدد من مستويات المشاركة كالتالي(47):

1. المشاركة في حل المشاكل.

2. المشاركة في الإدارة.

3. المشاركة في الأرباح.

4. المشاركة في الملكية.

معوقات المشاركة:

1. انخفاض الخبرة أو المستوى التعليمي والمعرفي للعاملين.

2. وجود المصالح الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف التغيير.

3. المركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة في المرؤوسين.

4. عدم توفر المعلومات أو سريتها.

الصراع مع المشاركين : يحمل خبراء التغيير نماذجهم وافترضااتهم الخاصة عن المنظمات، وبالتالي قد تختلف آراؤهم وتفسيراتهم للمشاكل التنظيمية وأسلوب معالجة هذه المشاكل مع مجموعة المشاركين من الجماعات التنظيمية، الذين لا يتقبلون نماذج خبراء التغيير وفلسفتهم؛ وذلك لعدد من الاعتبارات كالتالي:

◆ اعتبارات نفسية: حيث إنّ كلما كانت أهمية العمل الذي يؤديه العضو كبيرة كان الأمان النفسي كبيراً وزادت المقاومة للتغيير.

◆ اعتبارات اقتصادية: الخوف من البطالة المقنعة وساعات أقل وعدم الترقية وتقليل الحوافز.

◆ اعتبارات اجتماعية: فقد يهدد التغيير مكانتهم وعلاقاتهم التنظيمية التي أصبحت مستقرة(48).

أمثلة على المشاركة : لقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي، حيث إنّ شعور الفرد بأنّه يسهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى

المزيد من الولاء والحماس، كما أنه يشارك العاملين بصور مختلفة، منها: تحديد الأهداف، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية. إنَّ الإدارة التشاركية Participative Management تعرف بكونها عمليات تمكين العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة، ويمكن هنا أن نشير إلى مجموعة من المداخل التي اعتبرت تطبيقاتها وآليات عملها تشاركية بحدود كبيرة، سيستعرضها الباحث باختصار على النحو التالي:

حلقات الجودة Quality Control : لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينيات، ويقصد بها مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم ما بين 5- 10 أفراد يتطوعون للاجتماع دورياً لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف، وتمارس هذه الحلقات اليوم في جميع أنحاء العالم بطرق وأساليب مختلفة، فمثلاً منها: الاجتماع لمدة ساعة خلال الأسبوع ضمن وقت العمل لمناقشة أساليب تحسين الجودة، وخفض التكاليف حيث أصبح شائعاً في جميع منظمات الأعمال. والفكرة الأساسية منها - حسب ما يرى المحللون- تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين؛ لجعلهم أكثر إحساساً بالاندماج في العمل⁽⁴⁹⁾، كما أنَّ المحور الأساسي لتطبيق الجودة هو إيجاد روح العمل الجماعي بين جميع الأقسام في المنشأة، وهناك عدد من النقاط الأساسية التي توصل إلى ذلك، ويهمنها منها : مشاركة أفراد القسم، أو الإدارة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات⁽⁵⁰⁾.

لجان الإنتاج: وهي لجان تشكل في كل قسم إنتاجي وخدمي من العاملين في هذا القسم، ويجتمعون دورياً لمناقشة مشاكل الإنتاج والعمل، ورفع اقتراحاتهم إلى الإدارة العليا لتحديد إمكانية تنفيذ هذه الاقتراحات.

صناديق الاقتراحات: يعطى للعاملين الحق لتقديم اقتراحاتهم في حل مشاكل العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي والمالي، ويتم ذلك على نماذج مخصصة، لذلك ترفع للإدارة العليا لكي تحدد إمكانية تنفيذها، وتحدد الجوائز المالية الممنوحة للمقترحين.

صناديق الشكاوى: يتقدم فيها العاملون بشكاوهم من خلال نماذج معدة لذلك، وهي شكاوى غالباً ما تمس: الأجور، والمزايا، والخدمات، وحقوق العاملين، ويوضع نظام لفحصها في لجان مشتركة بين العمال والإدارة؛ للتوصل إلى حلول مرضية⁽⁵¹⁾.

النتائج والتوصيات:

أولاً - النتائج :

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. هناك عدد من مستويات مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في الجهات العامة، ولكن أكثرها شيوعاً هي:
 - أ- شرح المدير للوضع وتحديد المعالم، ومن ثم طلب المشاركة من الفريق.
 - ب- طرح المدير للمشكلة ودعوة المرؤوسين لإيجاد حلول لها.
 - ج- تقديم المدير للقرار وتبريره، ثم دعوة الفريق لإبداء رأيه.
 - د- عرض المدير للمشكلة، ثم يتلقى الاقتراحات من الفريق، وبعد ذلك يقرر.وتعتبر هذه المستويات متوسطة إلى متقدمة بالنسبة للمشاركة في الجهات العامة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يدل على رغبة هذه الجهات في تفعيل عملية إشراك العاملين في صنع القرار.
2. إن أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في صنع القرار وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم هي:
 - أ- حساسية بعض الأفراد المشاركين للنقد يؤدي إلى تردهم في طرح أفكارهم.
 - ب- درجة أهمية القرار بالنسبة للمشاركين.
 - ج- رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر.
3. يميل الموظفون في الجهات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، منها ما ينعكس عليهم، ومنها ما ينعكس على الجهة نفسها.
4. يميل الموظفون في الجهات الحكومية إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم في عملية صنع القرار.
5. أهم الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى الجهات العامة كانت كالتالي:
 - أ. تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة.
 - ب. زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ج. زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.
6. أهم أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة هي:
 - أ. حاجة المدير إلى معلومات غير متوفرة لديه.



- ب. شعور المدير بمقاومة التغيير من ذوي الكفاءة.
ج. قلة خبرة المدير قد تجبره على استشارة الآخرين.

ثانياً - التوصيات:

- 1- تحتاج الجهات العامة إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار من قبل القيادات الإدارية على اختلاف مستوياتهم في هذه الجهات من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب التي تتناسب مع مفهوم مشاركة العاملين بدءاً بأشكال المشاركة البسيطة كصناديق الاقتراحات، والحاسب الآلي، واللقاءات الدورية، وانتهاءً بتفعيل دورهم الحقيقي في المشاركة من خلال انخراطهم في عملية صناعة القرار كتشكيل حلقات الجودة ومجالس الإدارة المصغرة وغيرها.
- 2- القيام بعمل بعض الدورات التدريبية لتعليم المرؤوسين كيف يُصنع القرار نظراً لما لعملية صنع القرار من أهمية داخل الجهة.
- 3- عمل قاعدة بيانات بأسماء العاملين الأكثر خبرة في فريق العمل؛ لترشيحهم مستقبلاً من ضمن المجموعة التي تسهم في عملية صنع القرار.
- 4- الدعوة إلى تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة من قبل الإدارة.
- 5- إعطاء المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل الجهة بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم.
- 6- ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم من خلال استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في الجهات الحكومية كالإشادة بالعاملين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.
- 7- تحتاج الجهات العامة إلى إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها.
- 8- يجب أن تقبل الجهات التغيير على أنه حالة طبيعية لا يمكنها التهرب منها.
- 9- يجب أن تهئ الجهة نفسها لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين للاستئناس بآرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.
- 10- يجب أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد المديرين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وأدوات التطوير التنظيمي بنجاح.

11- نأمل من الباحثين تناول هذه الموضوع وتفريعاته العديدة في بحوث جديدة بهدف إثراء الفكر الإداري إلى جانب تقديم تجارب حية يمكن أن يُبنى عليها تطوير الإدارة في مؤسساتنا العامة.

الهوامش:

1. عبد الله مداري الحربي، (2001م)، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجهات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص78.
2. ناصر محمد الفوزان، أحمد سالم العامري، (1999م)، استراتيجية الحد من مقاومة العاملين للتغيير في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية استطلاعية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص100.
3. بدر بن سيف بن سعيد البورسعيدي، (2008م)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.
4. كيجل كنج، نيل أندرسون، (2004م) تعريب محمود حسن حسني إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، ص24.
5. ناصر محمد الفوزان، أحمد سالم العامري، (1999م)، مرجع سابق، ص99.
6. أحمد ماهر، (2007م)، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط4، الإبراهيمية، الدار الجامعية، ص59.
7. هاني يوسف خاشقجي، (2002م)، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، المفاهيم - الأسس - التطبيقات، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ص255.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005م)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، ص101.
9. مبارك بن بطيحيان السهلي، (2007 م) المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، ص43.
10. ناصر محمد الفوزان، أحمد سالم العامري، (1999م)، مرجع سابق، ص356.
11. محمد يوسف النمران العطييات، (2006م)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، ص94.
12. موسى سلامة اللوزي، (1997م)، اتجاهات العاملين في الجهات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، ص338-356.
13. عبد الله بن عبد الغني الطجم، (2002م)، التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ، ص49.
14. علاء الساعدي، (1996م)، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربيع سنوية من معهد الإدارة العامة- مسقط، ص136.
15. محمود سلمان العميان، (2004م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، ص351.
- 16.

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/?LettersId=434&Pages/Administrative_Sciences.aspx)
25- Pages/Administrative Sciences.aspx?LettersId=434 (تاريخ الدخول
(2022/06/07).

17. عبد المعطي محمد عساف، (1999م)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار النشر (بدون)، ص 240.
18. جيرالد بارون روبرت جرنبرج، (2004م)، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، ص 780.
19. أحمد سالم العامري، (1999م)، إستراتيجية الحد من مقاومة العاملين للتغيير في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية استطلاعية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 430.
20. خضير كاظم حمود، (2002م) السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، ص 185.
21. حسن حريم (2006م) أ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 366.
22. خضير كاظم حمود، (2002م)، مرجع سبق ذكره، ص 186.
23. خضير كاظم حمود، (2002م)، مرجع سبق ذكره، ص 355.
24. محمود سلمان العميان، (2004م)، مرجع سبق ذكره، ص 351.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008م)، مرجع سبق ذكره، ص 431.
26. نفسه، ص 432.
27. محمد يوسف النمران العطيات، (2006م)، ص 114.
28. صبحي جبر العتيبي، (2005م)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، ص 69-70.
29. علاء الساعدي، (1996م)، مرجع سبق ذكره، ص 139.
30. خضير كاظم حمود، (2002م)، مرجع سبق ذكره، ص 195.
31. محمود سلمان العميان، (2004م)، مرجع سبق ذكره، ص 355.
32. عبد الله بن عبد الغني الطجم، (2002م)، مرجع سبق ذكره، ص 32.
33. عبد الله مداري الحربي، (2001م)، مرجع سبق ذكره، ص 33.
34. علاء الساعدي، (1996م)، مرجع سبق ذكره، ص 139.
35. مبارك بن بطيخان السهلي، (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص 53.
36. حسن حريم، (2003م)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 297.
37. عبد الله بن عبد الغني الطجم، (2002م)، مرجع سبق ذكره، ص 32.
38. ناصر محمد الفوزان، أحمد سالم العامري، (1999م)، مرجع سابق، ص 434.
39. <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf> تاريخ الدخول 2022/06/07م.
40. محمد رسلان الجيوسي، وجميلة جاد الله، (2008م)، مرجع سبق ذكره، ص 85.
41. نواف كتعان، (2007م)ب، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار السابع، عمان، الأردن، دار الثقافة، ص 207.
42. أحمد ماهر، (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص 59.
43. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، (2008م)، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث، ص 63.
44. حسن حريم (2006م) ب، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 97.
45. أحمد ماهر، (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص 59.

46. إبراهيم بدر شهاب، (1995م)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، 17 محرم 1426هـ، العدد 61، ص214.
47. أحمد ماهر، (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص159.
48. دوجلاس ك سميث، (2001م)، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف؟ المبادئ الاستراتيجية، الرؤى، عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص222.
49. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008م)، مرجع سبق ذكره، ص509.
50. أيمن مصطفى عرقسوس، (1993م)، كتاب الجودة الإدارية، ط2، مكة المكرمة، مؤسسة مكة المكرمة للطباعة والإعلام، ص75.
51. أحمد ماهر، (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص512.