

مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي

المجلد (٥) العدد (٢)

الإصدار الخامس عشر

٢٠٢٢ (٢٧٣-٢٦٣)



## أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية: مراجعة نظرية



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

د. سعد كريم الهبارنة

باحث أكاديمي في الفلسفة في الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان،  
الأردن

البريد الإلكتروني: [Saaddajeh16@yahoo.com](mailto:Saaddajeh16@yahoo.com)

د. أحمد كريم الهبارنة

باحث أكاديمي في الفلسفة في الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن

البريد الإلكتروني: [Ahamad.Alhabarna@yahoo.com](mailto:Ahamad.Alhabarna@yahoo.com)

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٨ يونيو ٢٠٢٢ م

### الملخص

التغيير يساهم في التطوير التنظيمي للمنظمة، ويعتبر أساس العملية. وتبين أيضاً، أن لعملية التطوير التنظيمي دوراً مهماً في تحسين العمليات الإدارية في المنظمة. بالإضافة الى وجود عدة عوامل تساعد في إنجاح التغيير والتطوير التنظيمي، منها: دعم الإدارة العليا، الاهتمام بالاتصال مع الأفراد والبيئة الخارجية، والتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الدراسة النظرية عن طريق مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي اهتمت بمفاهيم الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين إدارة التغيير وبين التطوير التنظيمي، حيث وجد أن ادارة التغيير هي أساس التطوير التنظيمي. بالإضافة الى أنه تبين وجود درجة مقاومة بسيطة لعمليات التغيير في المنظمة، وأن هذا

Besides, these are many factors help in change and development processes, which are: support of top management, good communication with individuals and external environment, and the compatibility with organizational strategy.

**Keywords:** Change Management, Organizational Development.

أولاً: الإطار العام للدراسة

\* المقدمة

تعمل إدارة التغيير في منظمات الأعمال بمختلف المجالات على تحسين العمليات داخل المنشأة، بحيث تكون طرق انجاز المهام سهلة بشكل أكبر وذكية نوعاً ما. وتطبق إدارة التغيير أثناء ممارسة الإدارة العليا ممارسات القيادة بشكل مكثف، حيث أن اعتماد ممارسات القيادة في المدير تؤدي الى تحسين أسلوب الإدارة والتوجيه بشكل يؤدي الى تطوير المهارات ورفع عامل التحفيز لدى الأفراد. وهذا ينجم عنه أداء جيداً لأفراد المنظمة من عاملين ومدراء، بالتالي رفع إنتاجية المنشأة وإعطاء نتائج أفضل لوضع المنشأة في سوق العمل.

وقد تم تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي ضمن بنى وهياكل المنظمات بشتى انواعها منذ منتصف الخمسينات، وقد شاع منذ تلك الفترة الى الوقت الحاضر بشكل مستمر لضرورة ذلك في تلك المنظمات. وجاءت ردة فعل نتيجة لقيام حركة الإدارة العلمية، وهذا أدى الى الاهتمام في الجوانب الانسانية لجميع مجالات العمل

## Abstract

Due to the importance of Change Management (CM) and Organizational Development (OD) in the public organizations, and the clear results that revealed from the previous studies that represented a good theoretical framework about these concepts. The research aims to identify the impact of change management on organizational development in public organizations, and to achieve the study objectives the research relied on qualitative method by using theoretical strategy of research. Moreover, the researcher tried to review the previous studies those came to explain about the concepts. The research results were concluded that there is a relationship between change management and organizational development, and it is the base of development process. Also, it was revealed that there is a simple degree of change resistance in the organization, and the change process contribute in organizational development. Also, the research revealed that the organizational development plays an important role in improving the managerial processes in the organizational.

### \* أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع إدارة التغيير وأهمية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال، حيث أنها تواجه العديد من العوامل التي تتأثر منها والتي تكون في البيئة المحيطة. ويعتبر هذان الموضوعان من أهم القضايا التي تهتم بها الدراسات والأبحاث العلمية في مجال الإدارة. حيث أن هناك أهمية للتطوير التنظيمي من خلال ارتباطه مفهوم إعادة هيكلة المنظمة وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، بالإضافة إلى العمل على التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في أهمية الدور الذي تقوم به منظمات الأعمال في سوق العمل، حيث أنها تعمل على تحقيق دور التنمية والإصلاح من خلال تطبيق مفاهيم تهتم بالمجتمع مثل المسؤولية الاجتماعية. ولا يمكن نسيان أن هذه الدراسة لها أهمية في كونها تضيف رصيماً علمياً إلى الدراسات السابقة التي تهتم بالمنهج الوصفي وتعتمد في ذلك مراجعة الدراسات السابقة.

### \* أهداف الدراسة

يتم في هذه الدراسة تحقيق هدف رئيسي، ألا وهو: "التعرف على أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال". ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تم وضع أهدافاً فرعية أخرى تساعد على ذلك. وهذه الأهداف الفرعية هي:-

١- التعرف إلى مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال.

في ذلك الوقت. حيث أن أهمية الجانب الإنساني والوجداني لم يكن لها تأثير على عملية تفعيل الأداء والوصول إلى الاتفاق مع العاملين وبين بعضهم البعض. حيث أن ذلك أدى إلى زيادة التعاون بشكل فعال لمصلحة العمل، وهذا يعتبر جوهر ما تهدف إليه عملية التطوير التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر، أنه عند تطبيق إدارة التغيير في المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل. وهذا يؤدي إلى وصول المنظمة إلى درجة أفضل من الأداء الفعال وتحسين في العمليات التي يتم إنجازها بغرض تنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يساعد على رفع مستوى المنظمة في سوق العمل وتغيير موقع المنظمة إلى موقع أفضل بحيث يُنظر إلى المنظمة على أنها تتبع التطوير المستمر بشكل جيد.

ولأهمية مفهومي إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، قام الباحثان بعمل دراسة بحثية تقوم على المنهج الوصفي الذي يسمح بمراجعة الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة. وعليه، فقد تم صياغة سؤال بحثي أساسي لمشكلة الدراسة، وهو: ما هو أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال؟ ولذلك، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على إجابة هذا السؤال بناءً على ما جاءت به الدراسات السابقة.

٢- التعرف الى مفهوم التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.

٣- التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري في تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال استخراج دراسات سابقة في البيئة العربية وأخرى في الأجنبية والتعرف على نتائج كل منها في ملخص خاص. وبالتالي، يمكن الحصول على صورة عامة عن نتيجة هذه الدراسة. وقد غطت هذه الدراسات السنوات (2015-2021)، حيث كان الاهتمام في ذلك الحصول على عددٍ كافٍ من الدراسات المتعلقة بمصطلحات الدراسة.

#### \* مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع إدارة التغيير مهماً بالنسبة للقادة في منظمات الأعمال حول العالم، وتواجه هذه المنظمات تحديات معينة عند تطبيقها لإدارة التغيير. بالإضافة الى ذلك، فإن هذه المنظمات تحاول جاهدة في الوصول الى التطوير المستمر في طرق الإنتاج وإخراج الخدمات والمنتجات التي تعمل في مجالها. وبذلك، فإن هذه المنظمات تستمر في تطبيق التطوير التنظيمي في عملها خصوصاً في علاقاتها مع اصحاب الشركات الأخرى والعملاء الكبار. وتركز مشكلة الدراسة على موضوع تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطبيق إدارة التغيير في منظمات الأعمال، وللتعمق في مشكلة الدراسة فقد تم

وضع سؤال بحثي رئيسي يساعد في التفكير في هذه المشكلة:-

١- ما هو الوضع الحالي لكلاً من مفهومي إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال؟

٢- هل هناك علاقة واضحة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال؟

#### \* التعريفات الإجرائية

١- إدارة التغيير: هي عملية جوهرية تقوم الإدارة بتطبيقها للعمل على تغيير إستراتيجي في المنظمة، وعمومها يتم إدخال تأثير معين في العمليات الإدارية في المنظمة يؤدي الى إحداث فرق إيجابي في الأداء.

٢- التطوير التنظيمي: هو نتيجة معينة تتم بناءً على تطبيق عمليات متقدمة أو حديثة، تساعد على الحصول على إضافة إيجابية في مخرجات المنظمة الكلية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

#### \* الدراسات في البيئة العربية

١- دراسة ضيف (2018) بعنوان: التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل ادارة التغيير بمنظمات الاعمال

هدفت هذه الدراسة الى البحث في موضوع التطوير التنظيمي، وأهميته للمنظمة. ولتحقيق اهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تهتم بهذا الموضوع. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان عملية التغيير والتطوير التنظيمي، من الممكن ان تكون من داخل او

خارج المنظمة. وان الأطراف التي تشترك في ذلك، إما تكون من الادارة او الافراد او كليهما ومن الممكن ان تكون من خارج المنظمة مثل مستشارين خارجيين. بالإضافة الى ان عملية التطوير التنظيمي لها عدة مداخل مهمة، وهي: مدخل الادارة العلمية، المدخل السلوكي، والمدخل الابتكاري. بالإضافة الى ان استراتيجيات التطوير التنظيمي تتعدد الى عدة استراتيجيات، وهي: استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، استراتيجية القيم واعادة التعلم، واستراتيجية القوة والاذعان. وأخيراً، ان عملية التغيير والتطوير التنظيمي تعتمد على تقبل الافراد وتعاونهم في تنفيذ هذه العملية وإنجاحها.

## ٢- دراسة ابراهيم وآخرون (2017) بعنوان: متطلبات التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة في ضوء ادارة التغيير

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (الجانب الاداري، الجانب الهيكلي، والجانب الاستراتيجي) في ضوء إدارة التغيير، وذلك بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة في مصر. ولتحقيق اهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 30 أخصائي يعملون في الادارات المركزية للمراكز والهيئات الشبابية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، اهمها أنه يوجد عوامل تساهم في عملية التغيير التنظيمي، وهي: اهتمام القادة في تقييم اداء الاخصائيين في تطوير العمل، وجود تنسيق متبادل بين الادارات المركزية لمراكز

وهيئات الشباب في تنفيذ أنشطة وبرامج الوزارة، تحقيق التوازن بين المسؤولية والسلطة، ووجود التكامل بين الهيئات الشبابية وخطط الوزارة. واوصت الدراسة على اهمية احداث التطوير على بيئة لوزارة الشباب، من ناحية سياساتها الادارية وطرق الاتصال في الإدارات المختلفة.

## ٣- دراسة (إبراهيم، 2017) بعنوان: (دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية)

هدفت الدراسة الى البحث في دور إدارة التغيير في عملية التطوير التنظيمي، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية في بلدية المجمعة في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 147 عامل من عمالي تلك المؤسسات، من بينهم موظفين إداريين، رؤساء اقسام، ومدراء يعملون ضمن الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة، أهمها: أن ادارة التغيير لها تأثير في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة، وأنها تساعد في تحسين الخطط التشغيلية وخطط العمل للأقسام. بالإضافة الى أنها لها دور ذو فاعلية في إعادة هندسة الادارة في هيكلها التنظيمي. وقد تم اثبات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين التغيير التطويري وبين الخصائص الديمغرافية للمبحوثين. مما يشير ذلك الى ان

التغيير التطويري، لا يتأثر بأعمار المبحوثين أو مؤهلاتهم أو موقعهم الوظيفي.

٤- دراسة عبد العزيز (2016) بعنوان: فاعلية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للصناعات المعدنية والشركات التابعة لها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية التطوير التنظيمي في الشركة القابضة للصناعات المعدنية والشركات التابعة لها، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 30 مفردة. وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة، اهمها: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين اكتساب المعرفة والتطوير التنظيمي بشكل كلي.

٥- دراسة (الشعلان، 2016) بعنوان: التغيير التنظيمي بين الإرادة .. والإدارة

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة موضوع التغيير التنظيمي بالربط بين وجود الارادة واسلوب الإدارة، والاجابة على السؤال التالي: ما هي طبيعة التغيير التنظيمي؟ وما دور الإرادة في إدارة جميع المراحل التي يمر بها؟ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي جاءت تهتم بهذا الموضوع. وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة، أهمها: إبراز الاهتمام الكبير في الميدان الاداري من قبل الباحثين والممارسين حول موضوع التغيير التنظيمي، وجود أنواع متعددة للتغيير التنظيمي التي تنحصر بناءً

على السياسات والهياكل والإجراءات، ولكلٍ منها أساليب عملية معينة. بالإضافة الى أن التغيير التنظيمي يواجه ما يسمى بمقاومة التغيير. وقد توصلت الدراسة الى نموذج مقترح، يوضح التغيير التنظيمي ما بين الإرادة والإدارة.

\* الدراسات في البيئة الأجنبية

١- دراسة (Pryor et.al. (2008) بعنوان: **Challenge Facing Change Management Theories and Research " التحديات التي تواجه نظريات وأبحاث إدارة التغيير"**

هدفت الى التعرف على المشاكل والتحديات التي تواجه قادة المنظمات والخبراء والباحثين في التغيير التنظيمي والتي تتعلق بسرعة وتعقيد التغيير المطلوب والتعرف على كيفية اختيار نماذج إدارة التغيير وتطبيقها والنتائج المتوقعة. حيث تقدمت هذه الدراسة بنموذج جديد لإدارة التغيير (5 Ps) الذي يمكن استخدامه كنموذج واستراتيجية لادارة التغيير والتنبؤ للمستقبل وكما انه يعزز الاستقرار التنظيمي والقدرة على التغيير التنظيمي بشكل فعال.

## ٢- دراسة (Stewart & Kringas 2005)

بعنوان: "Change Management - Strategy and Value in Six Agencies from the Australian Public Service" "إدارة التغيير - الاستراتيجية والقيم في ستة وكالات للخدمة العامة في استراليا"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط إدارة التغيير، بالتطبيق على ستة من الوكالات الأسترالية العاملة في الخدمات العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات حيث تم مقابلة (12) مديراً في كل وكالة أي ما مجموعه (72) مقابلة، وتم جمع البيانات المتعلقة برأي العاملين في الوظائف الاشرافية في عملية التغيير ومدى نجاح التغيير. وتوصلت الدراسة إلى وجود العوامل التالية: من العوامل المشتركة التي تقود إلى نتائج ناجحة في التغيير في المنظمات المبحوثة وهي: اعتماد نموذج مناسب في التغيير، وتوافر القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة، والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالاتصال. وتعتمد عملية التغيير في مراحلها على توفر عوامل ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تبين أن نجاح أي مؤسسة يعني التغيير والابتكار والتطوير الذي يضمن الاستمرار والتطور والنجاح، وان ذلك كله يتطلب إدارة ومدركة وواعية ومبدعة لتستطيع ان تبني خطة تغيير مناسبة وملائمة للمنظمة بحيث تشمل

على الوقت والاسلوب/ المنهج والوقت والمكان الذي سيتم فيه التغيير.

\* ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم، 2017) في متغيراتها ولكن تختلف معها في مجتمع الدراسة وعينتها، كما أنها تتفق مع دراسة (الشعلان، 2016) في الحديث عن المتغير المستقل وأبعاده (إدارة التغيير) مع اختلاف المجتمع والعينة، كما تختلف مع دراسة (Stewart & Kringas, 2005) في الأسلوب المتبع في الدراسة والمجتمع والعينة، ومن هنا فق تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها المتغيران (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي) وشمول أبعاده.

ثالثاً: الإطار النظري للدراسة

\* مفهوم التغيير

يعرف التغيير بأنه "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن" (العميان، 2005، ص 126). كما يعرف التغيير بأنه: "عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، وسياسات، وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى" (الشعلان، 2016).

ويمكن النظر إلى التعريفات السابقة، وملاحظة أن التغيير يعتبر مجموعة من الإجراءات والعمليات

### \* مقاومة التغيير

يعرف الباحثين مقاومة التغيير بأنها أي فعل يصدر عن الموظفين للمحافظة والبقاء على الوضع الراهن دون تغيير، وتعتبر أيضاً استجابة سلوكية أو عاطفية تنتج عن الموظفين، بحيث تعكس عدم الامتثال لإدارة التغيير في المنظمات وبهدف حماية أنفسهم من آثار عملية التغيير باعتبار ان عملية التغيير تهدد مصالحهم الشخصية والوظيفية، حيث يوجد عدة دوافع وأسباب تحفز الموظفين على مقاومة إدارة التغيير، وأهمها: - (العتري، 2013)

١- الدافع التنظيمي/ الاسباب التنظيمية: ويتمثل في ضعف التنسيق والاتصال بين الموظفين وإدارة التغيير وعدم معرفة الموظفين بإجراءات عملية التغيير وضعف الاستعداد لعملية التغيير وعدم معرفة النتائج المرجوة من عملية التغيير.

٢- الدافع الموضوعي/ الاسباب الموضوعية: يقصد به عدم إدراك الموظفين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى من التغيير وان هذه التغيير لا يصب في مصلحة المنظمة ولا يسهم في تحقيق أهدافها.

٣- الدافع الاجتماعي/ الاسباب الاجتماعية: رغبة الموظفين بالبقاء والمحافظة على العلاقات والارتباطات الوظيفية وعدم رغبتهم في العمل مع آخرون او فك ارتباطهم بعناصر يجوبون التعامل معها ويعتبر هذا ردة فعل طبيعية لوجوب اشباع الحاجات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

الممنهجة والواعية، التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة.

### \* مفهوم إدارة التغيير

أصبحت إدارة التغيير ظاهرة تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها، سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير يمتد أيضاً ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية ولا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، كما ان هناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات البشرية، إذ يمكن القول إن التغيير ظاهرة تخضع لها كافة الأنظمة في الحياة. ولكي تحافظ الإدارة والمنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، فإنه لا بد من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول التغيير، وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقاءها التنافسي والوقوف في وجه التحديات المستمرة (العطيات، 2006).

وتعرف إدارة التغيير بأنها: "إدارة للجهود المخططة والتي تم تنظيمها مسبقاً، والهادفة الى تحقيق اهداف التغيير عن طريق تطوير العاملين من خلال التأثير فيهم وبقيمهم ومهاراتهم، بالإضافة الى إجراء التغيير على التكنولوجيا المستخدمة والهيكلة التنظيمي والعمليات الإدارية" (الطقز، 2020).

#### ٤- الدافع الاقتصادي/ الاسباب الاقتصادية: وهي

توقع الخسارة بالنسبة لبعض الموظفين لمكاسبهم ومزاياهم الوظيفية باعتبار ان إدارة التغيير لا تصرح عن كل الاهداف لعملية التغيير وان هنالك اهداف غير مصرح بها تعود عليهم بالضرر او ان هذا التغيير هو لمصلحة موظفين دون الاخرين وغالباً ما يكون هؤلاء الموظفين اللذين يشعرون بتقصيرهم في العمل او اللذين يشعرون بالإحباط.

#### ٥- الدافع الثقافي/ الاسباب الثقافية: ويعني ان

الموظفين تعودوا على أسلوب عمل معين وقناعتهم بتنفيذه كما هو دون تجديد أو تغيير أو ان هذا التغيير يتطلب تعلم مهارات جديدة وآلية عمل جديدة بالإضافة الى حرصهم للمحافظة على القيم والتقاليد المتعارف عليها والتي تسود المنظمة، وأكد الباحثون ان مقاومة التغيير تشتد وتصبح كلما تعلقت عملية التغيير بالقيم والتقاليد مما يؤدي الى ضعف الثقة بين إدارة التغيير والموظفين.

#### ٦- الدافع النفسي/ الاسباب النفسية: ويقصد به عدم

الاستقرار النفسي والخوف من المجهول وما يجنبه المستقبل، لان التغيير يتطلب تعديلات للأساليب والمناهج مما يؤدي ذلك الى عدم الطمأنينة، حيث يميل الناس الى المحافظة على المألوف والمتعارف عليه.

كما ان هنالك أسباب عدة للمقاومة منها الظاهري والباطني الا ان إدارة التغيير الفعالة تحاول الكشف عن أي أسباب أخرى ووضع حلول مناسبة لها للمساهمة في عملية التغيير بشكل يعزز التطور في المنظمة.

ويرى الباحث، أنه وبالرغم من تعدد واختلاف أسباب مقاومة التغيير، الا انه يجب التعامل فيها بحياذية وموضوعية. كما ويتوجب ربط استراتيجية التغيير بما يتوافق ودرجة مقاومة التغيير، ومحاولة كسب ثقة الأفراد لأجل دعم إدارة التغيير بدلا من إعاقته.

#### \* مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: "عملية تخطيط مستمر تتم بناءً على إجراء تغيير معين على سلوكيات الافراد العاملين، وذلك بما يحقق توفير متطلبات التنظيم وتغيير البيئة الداخلية والخارجية والميكل التنظيمي، عن طريق استخدام تكنولوجيا جديدة متطورة تواكب التطور التكنولوجي" (يونسى وزوزو، 2019).

ويعرّف التطوير التنظيمي أيضاً، بأنه: "عملية مصممة مخططة، تتم لأجل رفع فاعلية المنظمة ونقاط قوتها من خلال إجراء تغيير معين في سلوكيات الأفراد والمجموعات، بيئة المنظمة، والأنظمة. وذلك من خلال استخدام تقنيات ومعارف تكون مطوّرة أكثر" (ابراهيم، 2017).

وتعرّف عملية التطوير التنظيمي كذلك، بأنها: "عملية تسمح للمنظمات بتحسين قدرتها في حل المشكلات وإدارة التغييرات المستقبلية، وذلك عن طريق عمليات معالجة متتابعة، تخطيط فعلي، والتنفيذ والتقييم" (Taye, 2019).

## رابعاً: منهجية الدراسة

### \* منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يسمح بوصف ظاهرة ما حسب ما. وذلك باستخدام استراتيجية الدراسة النظرية، حسب ما جاء في الدراسات السابقة. وبناءً عليه، فإن هذه الدراسة تعتبر استكشافية في غرضها، ولا تعتمد على الدراسة الميدانية. وفي هذه الدراسة، يعتمد الباحث على نتائج الدراسات السابقة في الوصول الى نتيجة عامة تبين أثر المتغير المستقل على التابع في البيئة التي يتم البحث فيها.

### \* طرق جمع البيانات والمعلومات

يتم جمع البيانات اللازمة بالاستناد على منهج الدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي تهتم بموضوع الدراسة. وبناءً عليه، تم الوصول الى عدد جيد من الدراسات السابقة التي جاءت تبحث في موضوع الدراسة. ومن خلال ذلك، حاول الباحث استخراج النتائج من خلال ما جاءت به تلك الدراسات من نتائج عن طريق التطبيق العملي على أرض الواقع في مختلف المجالات.

### \* الخاتمة

من خلال قراءة الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع الدراسة الحالية، يتبين أن هناك درجة مقاومة بسيطة لعمليات التغيير. وأن هذا التغيير يساهم في التطوير التنظيمي للمنظمة، ويعتبر أساس العملية. وتبين أيضاً، أن عملية التطوير التنظيمي تساهم في تحسين العمليات الإدارية في المنظمة. بالإضافة الى أن هناك

مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح التغيير والتطوير التنظيمي، منها: دعم الإدارة العليا، الاهتمام بالاتصال مع الأفراد والبيئة الخارجية، والتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

الطقز، ابراهيم عز الدين (2020). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للنشر العلمي، 26، 350-369.

يونس، مختار وزوزو، رشيد (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 11 (02)، 75-82.

ضيف، احمد (2018). التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل ادارة التغيير بمنظمات الاعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، 10 (2)، 349-363.

إبراهيم، محمد (2017)، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالملكة العربية السعودية،

جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

ابراهيم، ليلي عثمان، عبد العزيز، دينا حقني وحسن، سلوان ابو زيد (2017). متطلبات التطوير

- Context: Literature Review.  
Academia Website: A research submitted to The School of Management and Leadership. 1-24.
- Al Sardieh, Eid. (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq”, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.
- Kotler. P. and Keller. K.L, (2009) . Marketing Management. New Jersey .Pearson : Prentice Hall.
- Pryor.Met.al, (2008),Challenge Facing Change Management Theories and Research, Delhi Business Review X Vol. 9, No. 1 (January - June 2008).
- Stewart & Kringas, (2005), Change Management-Strategy and Value in Six Agencies from the Australian Public Service, Public Administration Review, 63(6):675 – 688
- التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة في ضوء ادارة التغيير. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 50، 15-28.
- الشعلان، فهد (2016)، التغيير التنظيمي بين الإدارة والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 31 (65). 3-56.
- عبد العزيز، اسامة محمد (2016). فاعلية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للصناعات المعدنية والشركات التابعة لها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 467-495.
- العطيات، محمد (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر للنشر، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العززي، يوسف، (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ثانياً- المراجع الأجنبية
- Taye, Getnet Tilahun (2019). Organizational development and changes in the African