

**دور ادارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع
الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية
(دراسة وصفية تحليلية)**

**The role of change management in improving
organizational development in government sector
institutions in the Asir region of the K S A
(Descriptive-analytical study)**

أسم الطالب

سيف علي الزهراني

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠١٧٥٣

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي جعلَ خاتمة كل سعيٍ فلاحاً، وعاقبة كل اجتهادٍ نجاحاً وحصاد .

انطلاقاً من مبدأ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وكل التقدير للدكتورة منى العشري التي رافقت مسيرتنا في هذا البحث بتوجيهها ودعمها لي ولزملائي وأفاضت علينا من علمها وجهودها في سبيل أن يخرج هذا البحث للنور، وتكون هذه الدراسة نهراً متدفقاً من الفائدة، كما أتقدم بباقة الشكر والامتنان لإدارة جامعة ميداو شن ذلك الصرح الشامخ ، ومنسوبيها الكرام على جهودهم المستمرة ودعمهم الدائم لتوفير بيئة تعليمية فعّالة ومثالية، وأخصُّ بالشكر الأستاذ ناصر إبراهيم المحيميد، وكل من ساندني وأعانني بعد الله على إتمام هذه الدراسة وتتويجها بهذا البحث المثمر بإذن الله.

الإهداء

أهدي حصادَ هذه الدراسة الخصبة، وثمار هذا البحث اليبانة إلى أولئك الذي يعملون تحت ضوء الأمل والعزيمة على خلق غدٍ أفضل.
إلى أولئك المفعمين بروح الطموح والارتقاء.
إلى كل من يسعى لإرساء حقوق الإنسان وجعلها فوق كل اعتبار.

المستخلص باللغة العربية:

المستخلص باللغة الانجليزية:

جدول المحتويات

١	 الشكر والتقدير
٢	 الإهداء
٣	 المستخلص باللغة العربية:
٤	 المستخلص باللغة الانجليزية:
٦	 قائمة الأشكال:
٧	 قائمة الجداول:
٩	 الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
١٠	 المقدمة: ١,١
١٢	 مشكلة البحث: ١,٢
١٣	 أهمية البحث: ١,٣
١٥	 أسئلة البحث: ١,٤
١٦	 أهداف البحث: ١,٥
١٧	 فرضيات البحث: ١,٦
١٨	 نموذج البحث: ١,٧
١٩	 منهجية البحث: ١,٨
٢١	 الدراسة الميدانية: ١,٩
٢٢	 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٣	 المقدمة: ٢,١
٢٤	 المبحث الأول: إدارة التغيير ٢,٢
٢٧	 المبحث الثاني: التطوير التنظيمي ٢,٣
٣٠	 المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ٢,٤
٣٤	 المبحث الرابع: الدراسات السابقة: ٢,٥
٣٥	 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة: ٢,٥,١
٣٦	 آثار البحث المستقبلية: ٢,٥,٢
٣٦	 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال: ٢,٥,٣
٣٧	 الخاتمة: ٢,٦
٣٨	 الملخص: ٢,٧
٣٩	 المراجع ٢,٨
٣٩	 المراجع العربية: ٢,٨,١
٤٠	 المراجع الأجنبية: ٢,٨,٢
٤٢	 الملاحق: ٢,٩

قائمة الأشكال:

- شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ١٨
- شكل ٢ بصلة البحث من اعداد الباحث ٢٠
- شكل ٣ نموذج جون كارتر الثماني المصدر كتاب Leading Change بتصريف ٢٤

قائمة الجداول:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

١ الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يعتبر التطوير التنظيمي نهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى. يعتمد هذا المفهوم على فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث يركز على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة. الهدف من هذا الإشباع هو تعزيز فرص تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، حيث تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على التغيير الهادف والمستمر، وايضا تُشجع على تبني تحسينات دائمة وتطوير مستمر للمنظمة. ويشمل هذا العمل أيضًا مشاركة جميع أعضاء المنظمة في هذه العمليات، مما يُعزز بذلك شعور الانتماء والمشاركة الفعالة، وذلك وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة تستخدم لتحقيق التطوير التنظيمي، وتتضمن ذلك توجيه العمليات نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. يُسعى أيضًا في هذا السياق إلى إيجاد توازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وذلك لضمان بيئة عمل صحية وفاعلة، ومن خلال تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة، يمكن تحسين التواصل وتعزيز التعاون، مما يساهم في تعزيز فعالية وكفاءة العمل التنظيمي (Suzete, ٢٠١٦).

شهدت حركة "الإدارة العلمية" في الخمسينيات، تأثيرًا كبيرًا على أساليب إدارة المؤسسات، ولكن كانت هناك حاجة ملحة للتركيز على الجوانب الإنسانية في مجالات العمل. نتج ذلك عن رد فعل إلى التحديات والنواقص التي أحدثتها الإدارة العلمية، حيث أدرك المنظرين أهمية مراعاة الجانب الإنساني في تحسين الأداء وتحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين، كما نشأ مفهوم التطوير التنظيمي نتيجة لهذا السياق، حيث يركز على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بهدف تحقيق التوازن بين الجوانب الوجدانية والأداء العملي لتحسين فعالية المنظمة (Butler, ١٩٨٥).

تواجه الأجهزة الحكومية، تحديات متعددة ناتجة عن المتغيرات البيئية المعقدة، سواء كانت داخلية أو خارجية. متغيرات البيئة الداخلية تشمل هيكل المؤسسة، طبيعة العمل، وأنظمة المعلومات الحديثة. وتلعب العمليات الإدارية المعقدة دورًا مهمًا في تأثير أداء الأفراد والمؤسسة ككل (Anastasiou, ١٩٩٨).

تعتبر المنظمات جزءًا لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة في البيئة التي تعمل فيها، حيث تتفاعل بشكل مستمر مع التغيرات المستمرة في هذه البيئة المعقدة والمتقلبة. تنسجم هذه المنظمات بعدم الثبات وعدم الاستقرار نتيجة للتحديات الداخلية والخارجية المتغيرة، مما يبرز أهمية استراتيجية التطوير التنظيمي، حيث تقوم استراتيجية التطوير التنظيمي بتحفيز المنظمات على التكيف مع التحولات الرئيسية الداخلية والخارجية، مثل تغيرات العملاء والسوق والمنتجات والفرص التكنولوجية، بهدف تحقيق البقاء والنمو. تأتي هذه الاستراتيجية في سياق رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والتغلب على التحديات المتغيرة، حيث تتطلب هذه الرغبة، خاصة في المنظمات الربحية، تبني أنظمة إدارية حديثة وفعالة. كما تعد استراتيجية التطوير التنظيمي واحدة من المنهجيات المعاصرة التي تمكن المنظمات من التكيف مع التحديات والحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق التنمية والربحية. (الغالبى وصالح، ٢٠١٠).

التغيرات المستمرة والمطالب بزيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية تشير إلى أهمية استمرار التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية للتكيف مع التحولات وضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل. دور الإدارة العليا يصبح أكثر تعقيداً في هذا السياق، ويتطلب تفاعل فعال مع التحديات المستمرة والمتغيرات البيئية (Moorhead, G., ١٩٩٥, & Griffin, R.).

كما أشارت بعض الدراسات السابقة الى ان الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المنظمات الى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي كوسيلة للتدخل، تستهدف إحداث التغيير في الهياكل والعمليات وتعزيز المهارات والأداء (دراسة الأغبري، ٢٠١٦). يتضمن مفهوم التطوير التنظيمي استخدام معارف العلوم السلوكية للتخطيط للنمو، والترويج، والتركيز على الاستراتيجيات والهياكل الوظيفية وعمليات التنظيم، وترتبط الأهداف الاستراتيجية للشركات الربحية بتطوير مصادرها وتعزيز إمكانياتها، سواءً عبر التطوير الداخلي أو الحصول على مصادر خارجية. يسعى القسم الربحي بشكل مستمر إلى تحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة وتوسيع أسواقه، مع التركيز على استراتيجيات تحقيق التنمية (دراسة العدواني، ٢٠٠٩)، وفي هذا السياق، تظل بعض المنظمات تعتمد على أنظمة إدارية تقليدية، مما يعرضها لخيارات صعبة وتقلبات مستمرة يمكن أن تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يعكس هذا الواقع حاجة المنظمات إلى التحول واعتماد استراتيجيات تطوير التنظيم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تعد منظمات الأعمال كيأناً هادفاً، حيث يتوقف وجودها على تحقيق أهداف محددة، ويرتبط وجود الأفراد العاملين فيها بتحقيق أهداف شخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة. لذا، تعتمد العديد من المنظمات على التطوير التنظيمي لتحقيق التغييرات اللازمة والتغلب على التحديات التي تواجهها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ghorbanhosseini، ٢٠١٣).

في السنوات الأخيرة، قامت المملكة العربية السعودية بجهود مستمرة لتحسين وتطوير أداء الإدارة العامة، استجابةً للتحولات الاقتصادية والاجتماعية. اتبعت المملكة نهجاً تعتمد على النظريات الإدارية الحديثة التي تعزز التفاعل الإيجابي والاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين من الخدمات الحكومية، كما تم تنفيذ سلسلة من الإصلاحات والتحسينات الإدارية، تضمنت استخدام أدوات حديثة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وتبني الحكومة الإلكترونية وتنفيذ عمليات تطوير تنظيمي. هذه الجهود تهدف إلى خلق نظام خدمات يعتمد على مفاهيم جديدة تركز على تحسين النوعية وتحقيق الفعالية والكفاءة (النمر، ٢٠٠٦)، ومن خلال هذه المبادرات، تسعى المملكة إلى تحفيز التحول في الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات الحكومية، مع التركيز على تعزيز التواصل بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا يعكس التزام المملكة بتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية العامة من خلال تحسين الأداء الإداري والخدمات الحكومية (زريقات، ٢٠١٠).

١,٢ مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية التي يتناولها البحث قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التطوير التنظيمي الفعّال من خلال تنفيذ إدارة التغيير، وذلك من خلال استكشاف كيفية تطبيق عناصر إدارة التغيير لتحقيق التطوير المستدام. تتمحور مشكلة الدراسة في فهم أهمية تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من خلال تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها. يظهر أن هناك حاجة ملحة لفحص فاعلية واستدامة عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسات الحكومة، خاصةً في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة تحديات عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تركيز إدارة التغيير على تحسين الجودة ورفع كفاءة العاملين.

١,١,١ الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث التي تفحص بدقة تأثير عناصر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية.
- قلة الدراسات التي تعمق في تكامل العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

١,١,٢ الفجوات العملية:

- ضعف التوجيه الإداري للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير نحو تطوير استراتيجي لإدارة التغيير وتعزيز التطوير التنظيمي.
- نقص في تبني التقنيات الحديثة في سياق إدارة التغيير، مما يحد من القدرة على تحسين فعالية العمليات وتسريعها.

يهدف البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل تأثير عناصر إدارة التغيير على العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة. كما يركز البحث على كيفية تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير من خلال تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعّال ومستدام. وانطلاقاً من المضامين السابقة التي تعكس المشكلة وأهميتها، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية؟".

١,٣ أهمية البحث:

تعتبر هذه الدراسة مهمة لتقديم رؤية شاملة حول فعالية عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية، مما يساهم في تعزيز الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث إن هذا التحول يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. كما يظهر البحث أن عمليات التطوير التنظيمي تسهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف من خلال دعم تحسين الأداء. وذلك بفحص فعالية العمليات التطويرية، مما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير بشكا ادق لضمان تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

وفي سياق هذا التحسين، يبرز أهمية تفعيل التفاعل مع المواطنين. يؤدي التطوير التنظيمي إلى تحسين التواصل والعلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، مما يعزز فهم الاحتياجات والمطالب الاجتماعية. وهذا ينعكس على التفاعل الفعال في تحسين تقديم الخدمات الحكومية وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل، وبالتالي، يظهر البحث أن تطوير الأداء الحكومي لا يقتصر على العمليات الداخلية فقط، بل يشمل أيضاً تعزيز التفاعل الإيجابي مع المواطنين. من خلال تحسين التنظيم والتواصل، يمكن أن يكون للتطوير التنظيمي تأثير إيجابي على تطوير القطاع الحكومي وتحقيق التحول المستدام في المملكة العربية السعودية.

١,١,٣. الأهمية العلمية:

تعتبر الدراسات المتعلقة بدور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية أمراً ذا أهمية علمية كبيرة. وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

■ إثراء المعرفة:

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة المتاحة حول دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، وبالتالي تساهم في توسيع الأدبيات العلمية في هذا المجال.

■ فهم التطوير التنظيمي:

- تقدم الدراسة رؤية فعالة حول كيف يمكن تحقيق التطوير التنظيمي من خلال استراتيجيات إدارة التغيير.

■ توجيه البحث العلمي:

- توجه الدراسة اهتمام الباحثين نحو مجالات تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال تنمية قدراتها التنظيمية.

١,١,٤. الأهمية التطبيقية:

■ تحسين البيئة الخارجية:

- يتيح فهم عميق لنتائج الدراسة تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين البيئة الخارجية للمملكة العربية السعودية.

■ نماذج للتطبيق:

- تقدم الدراسة نماذج وأساليب قابلة للتطبيق تساعد في تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية.

■ **تكامُل في المؤسسات الحكومية:**

- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام، وتوجيه الجهود نحو التنمية المستدامة.

■ **قيادة الابتكار:**

- تشجع الدراسة على اعتماد ممارسات إدارة التغيير المبتكرة في المؤسسات لتحقيق التطوير والتحسين المستدام.

وأخيرا يأمل الباحث، ان تتيح هذه الدراسة للمجتمع العلمي والتطبيقي تفعيل المعرفة في مجال إدارة التغيير لتعزيز التنمية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

١,٤ أسئلة البحث:

تتناول هذه الدراسة دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. بحيث تسلط الضوء على كيفية قيام إدارة التغيير بتوجيه العمليات التحولية داخل هذه المؤسسات، وكذلك دورها في تشجيع التغييرات الإيجابية وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في هذه العمليات. كما تتناول الدراسة أيضًا العقبات التي قد تواجه تنفيذ إدارة التغيير في هذا السياق الخاص، وتقدم استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات بهدف تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية في المنطقة.

السؤال الرئيسي للبحث هو "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟"

■ السؤال الفرعي الأول:

كيف يمكن تحسين التكامل بين العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير؟

■ السؤال الفرعي الثاني :

ما هي العناصر الرئيسية في إدارة التغيير التي يجب مراعاتها لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المنطقة؟

■ السؤال الفرعي الثالث:

ما هو دور تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير في تعزيز القدرة على تحسين الفعالية والتسريع في عمليات التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير؟

١,٥ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل كيفية تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من خلال تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعال ومستدام. يأتي ذلك استنادًا إلى المشكلة الرئيسية للبحث التي تركز على قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطبيق عناصر إدارة التغيير.

الهدف الرئيسي: تحليل دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول :

تحديد تأثير عناصر إدارة التغيير على عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الهدف الفرعي الثاني :

استكشاف كيفية تطبيق إدارة التغيير لتحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الهدف الفرعي الثالث :

تحليل دور التقنيات الحديثة في إدارة التغيير في تعزيز الفعالية والتسريع في عمليات التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في المنطقة.

١,٦ فرضيات البحث:

تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية ومنهجية لتحقيق تطوير تنظيمي فعال في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تعزيز الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المواطنين بحيث تعتمد الفرضيات في البحث على افتراضات قائمة يُمكن اختبارها وتحملها، وتلعب دورًا بارزًا في توجيه البحث وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

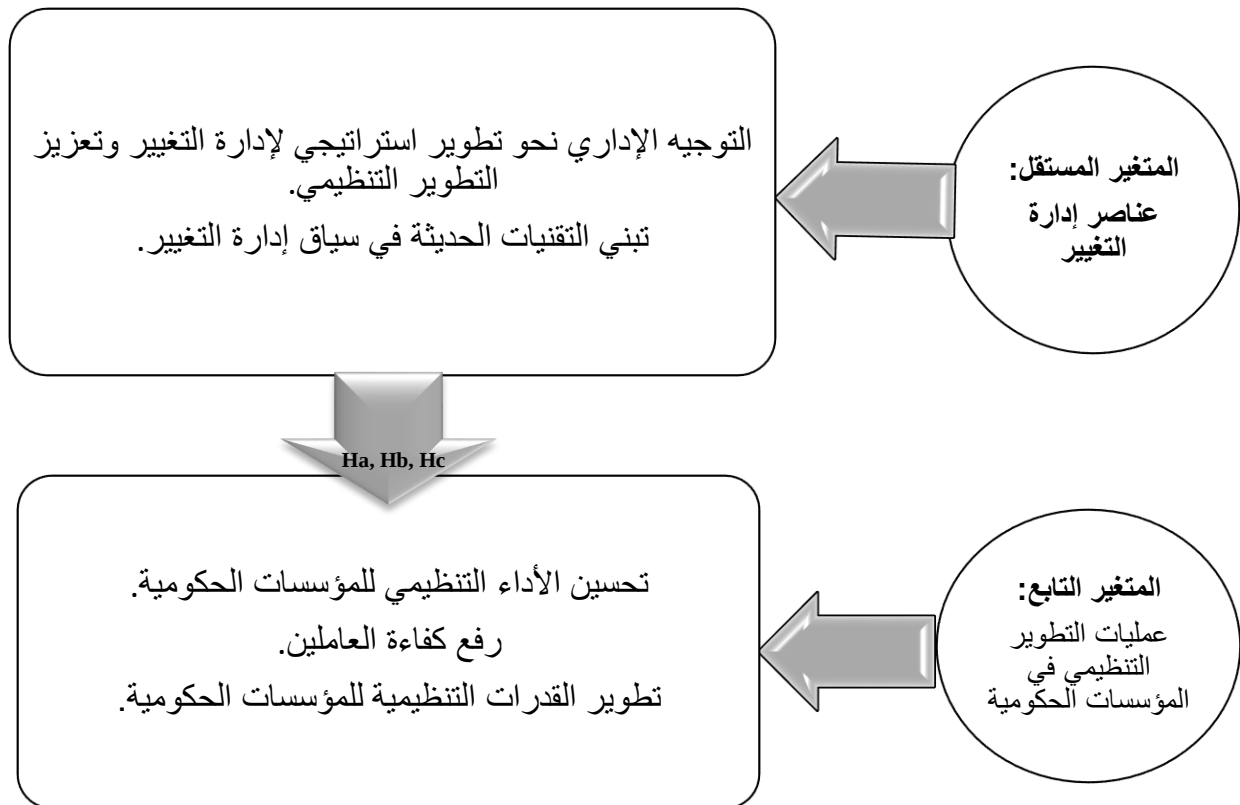
الفرضية الرئيسية: (H) توجد علاقة معنوية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية: (Ha)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية: (Hb)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطويرهم وتطوير المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية: (Hc)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

١,٧ نموذج البحث:

ينصب موضوع البحث على استكشاف وفهم العلاقة الجوهرية بين عناصر إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية. يهدف البحث إلى تحليل كيفية تأثير عناصر إدارة التغيير على عمليات التحول والتطور داخل المؤسسات الحكومية، وكذلك تقديم نموذج تفسيري يساهم في فهم هذه العلاقة بشكل أفضل.



شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤

ان النموذج المقترح للبحث يسلط الضوء على العناصر الرئيسية لإدارة التغيير وكيفية تأثيرها على عمليات التطوير التنظيمي. سيتم تحليل هذه العناصر بشكل شامل ودقيق لتوضيح كيفية تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية من خلال تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال.

١,٨ منهجية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين. سنقوم في هذا السياق بتقديم هيكل منهجي يغطي الجوانب المهمة للبحث وفقًا لمتطلبات "البصل البحثي"، مما يساعد في توجيه الدراسة وتحديد طبيعتها ونطاقها.

الهيكل المنهجي:

■ **فلسفة البحث (الوضعية):** يتمثل هدف البحث في استكشاف العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. سيتم التركيز على فلسفة الوضعية لفهم الظواهر والعلاقات الاجتماعية والثقافية المتواجدة في سياق البحث.

■ **منهج البحث (استنتاجي):** سيعتمد البحث على منهج استنتاجي، حيث يهدف إلى تحليل البيانات الموجودة واستنتاج العلاقات والتأثيرات المحتملة بين المتغيرات.

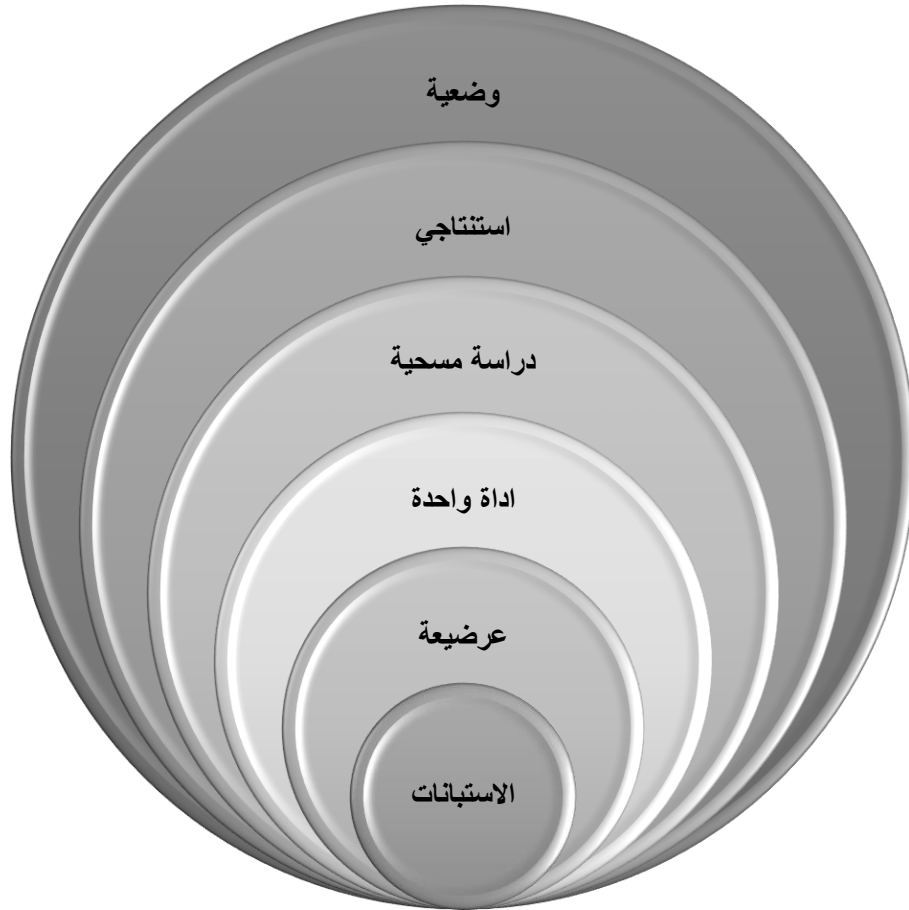
■ **استراتيجية البحث (المسحية):** ستتضمن استراتيجية البحث جمع البيانات من خلال مسح ميداني للمؤسسات الحكومية في منطقة الدراسة، مما يسمح بتحليل البيانات الكمية.

■ **نوع البحث (الكمي):** سيتم تنفيذ البحث بطريقة كمية، حيث يهدف إلى تحليل البيانات الكمية المجمعة من المسح الميداني.

■ **الأفق الزمني (المقطع العرضي):** سيتم تحديد الأفق الزمني للبحث كمقطع عرضي، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة ومحدودة.

■ **طرق جمع وتحليل البيانات:** سيتم جمع البيانات من خلال استخدام أدوات المسح الميداني مثل الاستبيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الكمي المناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

باستخدام هذا الهيكل المنهجي، سيتم توجيه البحث وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة بشكل فعال.



شكل 2 بصلة البحث من اعداد الباحث 2024

باستخدام هذا الهيكل المنهجي، سيتم توجيه البحث وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة بشكل فعال.

١,٩ الدراسة الميدانية:

باعتبار الدراسة الميدانية أداة رئيسية لفهم التفاعلات الاجتماعية والسياسية في البيئات الحقيقية، يهدف هذا البحث إلى توجيه الضوء على العوامل التي تؤثر في عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. سيتم تحديد وتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد العلاقات المحتملة بينها من خلال جمع البيانات من مؤسسات حكومية مختارة وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة.

مكان الدراسة البحثية: منطقة عسير، المملكة العربية السعودية

- تعتبر منطقة عسير في المملكة العربية السعودية محطة حكومية رئيسية، حيث تضم العديد من المؤسسات الحكومية التي تشكل الهدف الرئيسي للدراسة. تتوافق هذه المنطقة بشكل كبير مع موضوع البحث حول تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية.
- تتيح منطقة عسير سهولة الوصول للباحثين، حيث تتوفر وسائل النقل والاتصال المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للباحثين الوصول بسهولة إلى المؤسسات الحكومية والمشاركين في الدراسة لجمع البيانات المطلوبة.
- تتبنى المملكة العربية السعودية معايير أخلاقية صارمة في البحث، وتلتزم بحماية حقوق المشاركين في الدراسات البحثية. ستكون لجنة الأخلاق البحثية المحلية مسؤولة عن مراجعة وموافقة الدراسة وضمان امتثالها للمعايير الأخلاقية.
- تتوفر في منطقة عسير الموارد الكافية لدعم الأنشطة البحثية، بما في ذلك المعدات والمواد والمرافق الضرورية لجمع البيانات وتحليلها بشكل فعال.
- يعتبر اختيار منطقة عسير ممثلاً جيداً للسكان والظواهر التي تدرسها البحوث، حيث تعكس مؤسساتها وهياكلها التنظيمية العديد من التحديات والفرص التي يمكن تعميمها على مستوى البلاد.

بناءً على هذه المعايير، سيتمكن الباحث من اجرا الدراسة الميدانية بنجاح في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية، بحيث ستكون هذه المنطقة بيئة مثالية لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات اللازمة بشكل فعال وموثوق.

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

٢,١ المقدمة

يعد التغيير التنظيمي ضروريًا للمؤسسات الحكومية للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة تتأثر بعوامل متعددة. يوفر هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة التي تستكشف العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يهدف هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم الأساسية ومناقشة النظريات والنماذج التي تدعم فهمنا للتغيير التنظيمي.

تنظيم الفصل:

ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة التغيير

- تعريف إدارة التغيير وأبعادها
- نظريات إدارة التغيير ونماذجها
- أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

- تعريف التطوير التنظيمي وأهدافه
- نماذج التطوير التنظيمي واستراتيجياته
- العلاقة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- الفروق بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- التكامل بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- العوامل المؤثرة على نجاح العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

- تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
- مناقشة آثار البحث المستقبلية
- المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

الخاتمة

يختتم هذا الفصل بمناقشة الآثار المترتبة على البحث الحالي وتقديم توصيات لبقية البحث في مجال التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

٢,٢ المبحث الأول: إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير عملية شاملة تستخدم فيها المؤسسات استراتيجيات محددة لتخطيط وتنفيذ التغييرات داخل البنية التنظيمية أو العمليات أو الثقافة العملية بهدف تحقيق أهداف معينة أو مواجهة تحديات محددة. تُعتبر إدارة التغيير أساسية لتأمين التحول الناجح للمؤسسات وتحقيق النتائج المرجوة، سواء كانت تلك التحولات ناجمة عن تغيرات في البيئة الخارجية أو رغبة المؤسسة في التطوير والنمو الداخلي. (حسنين، ٢٠٢٠).

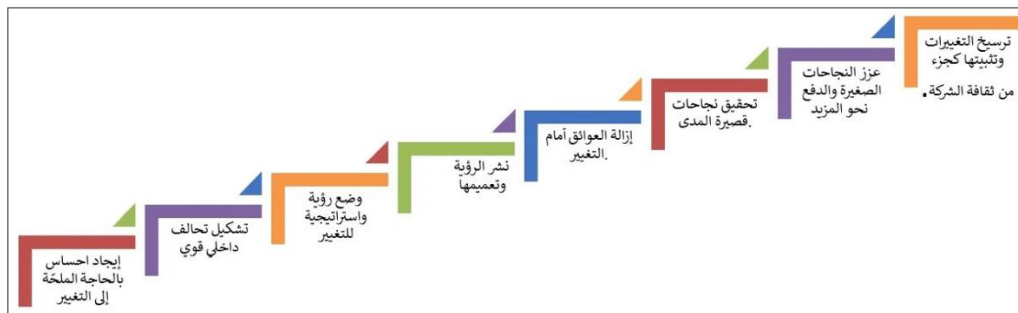
أ- تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية منهجية ومنظمة لقيادة وتوجيه الأفراد والفرق والمنظمات من خلال التغييرات المخطط لها وغير المخطط لها. وهي تهدف إلى ضمان حدوث التغيير بسلاسة وفعالية مع الحد الأدنى من الاضطرابات.

ولقد ذكر جون كوتر في كتابه "Leading Change" أن "إدارة التغيير ليست مجرد مسألة من تطبيق نموذج أو خطة. إنها عملية معقدة تتطلب فهماً عميقاً للديناميات البشرية والثقافية داخل المؤسسات. يجب على القادة الاستعداد للتحديات التي قد تواجههم خلال عملية التغيير والتصدي لها بحكمة وإدراك "

كما حدد جون كوتر حدد ٨ مراحل يجب على جميع الشركات أن تمر بها لإدارة التغيير بشكل فعال. وهنا نذكر أهم الخطوات التي اقترحها كوتر:

١. إيجاد إحساس بالحاجة الملحة للتغيير.
٢. تشكيل تحالف داخلي قوي.
٣. وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.
٤. نشر الرؤية وتعميمها.
٥. إزالة العوائق أمام التغيير.
٦. تحقيق نجاحات قصيرة المدى.
٧. تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع نحو المزيد.
٨. ترسيخ التغييرات وثبيتها كجزء من ثقافة الشركة. (Kotter, ١٩٩٦)



شكل ٣ نموذج جون كوتر الثماني المصدر كتاب Leading Change بتصرف

ب- تطور إدارة التغيير:

- أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: ظهور الإدارة العلمية ومدارس الفكر الكلاسيكية التي ركزت على تحسين الكفاءة والفعالية.
- منتصف القرن العشرين: تطوير نظريات التغيير التنظيمي، مثل نموذج كورت لوين لتغيير الجليد الثلاثة.
- ستينيات وسبعينيات القرن الماضي: ظهور مفاهيم مثل التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي ركزت على مشاركة الموظفين وإدارة التغيير.
- ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي: زيادة التركيز على التغيير المخطط له وإدارة المشاريع، مما أدى إلى تطوير منهجيات إدارة التغيير.
- القرن الحادي والعشرين: ظهور التغيير المستمر والاضطرابات التكنولوجية، مما يجعل إدارة التغيير ضرورية لنجاح المنظمات. (Beer., & Nohria, ٢٠٠٠)

ت- أبعاد إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير أبعادًا متعددة، بما في ذلك:

- الأبعاد الفردية: كيفية تأثير التغيير على الأفراد، بما في ذلك مقاومتهم للتغيير ودعمهم له.
- الأبعاد الجماعية: كيفية تأثير التغيير على الفرق والوحدات، بما في ذلك التعاون والتواصل.
- الأبعاد التنظيمية: كيفية تأثير التغيير على المنظمة ككل، بما في ذلك الهيكل والثقافة والعمليات.
- الأبعاد الخارجية: كيفية تأثير التغيير على البيئة الخارجية، مثل العملاء والموردين والمنافسين.

(Burke, & Litwin, ١٩٩٢)

ث- خطوات إدارة التغيير:

تتضمن عملية إدارة التغيير عادةً الخطوات التالية:

■ تحديد الحاجة إلى التغيير:

- تحديد الأسباب الدافعة للتغيير، مثل التغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو المنافسة.
- تحديد الأهداف المرجوة للتغيير، مثل تحسين الكفاءة أو زيادة رضا العملاء.

■ تطوير خطة التغيير:

- وضع خطة مفصلة توضح أهداف التغيير، والجدول الزمني، والموارد اللازمة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- تطوير استراتيجيات للتواصل وإدارة المقاومة.

■ إشراك أصحاب المصلحة:

- إشراك جميع الأفراد والفرق المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط والتنفيذ.
- توفير المعلومات والفرص للمشاركة والمساهمة.
- بناء الدعم والحماس للتغيير.

■ إدارة المقاومة:

- معالجة مقاومة التغيير من خلال توفير المعلومات وال دعم وتقليل المخاوف.
- تحديد مصادر المقاومة ومعالجتها من خلال الاستراتيجيات المناسبة.
- بناء الثقة والشفافية بين القادة والموظفين.

■ تنفيذ التغيير:

- تنفيذ خطة التغيير وإجراء التعديلات اللازمة على طول الطريق.
- مراقبة التقدم وإجراء التغييرات حسب الحاجة.
- توفير الدعم المستمر للموظفين المتأثرين بالتغيير.

■ تقييم التغيير:

- تقييم فعالية التغيير وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- جمع البيانات والتعليقات من أصحاب المصلحة.
- تحديد الدروس المستفادة وتطبيقها على جهود التغيير المستقبلية. (Prosci, ٢٠١٣)

ج- فوائد إدارة التغيير:

- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية
- زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة
- تقليل المقاومة للتغيير
- تعزيز المرونة والتكيف في بيئة متغيرة (Beer., & Nohria, ٢٠٠٠).
- تحقيق النتائج المرجوة من التغيير

ح- أفضل الممارسات في إدارة التغيير:

- القيادة القوية والرؤية الواضحة
- التواصل الفعال والمستمر
- إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية
- إدارة المقاومة بشكل استباقي
- توفير الدعم والتدريب للموظفين
- مراقبة التقدم وإجراء التعديلات حسب الحاجة
- التعلم من التجارب السابقة وتحسين جهود التغيير المستقبلية (Prosci, ٢٠١٣)

تشمل عملية إدارة التغيير عدة خطوات ومراحل، تبدأ عادة بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد النواقص والفجوات التي يتطلب تعديلها. بعد ذلك، يتم وضع خطة شاملة تحدد أهداف التغيير والإجراءات المحتملة لتحقيقها، مع التركيز على توفير الموارد اللازمة وتحديد الجداول الزمنية، ثم، تتبع عملية التواصل والتشارك، حيث يتم توضيح أسباب وأهداف التغيير لجميع أعضاء المؤسسة، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في هذه العملية. يلعب التواصل الفعال دورًا أساسيًا في تجاوز المقاومة وتحفيز الفرق العاملة. (حبيب، ٢٠١٥)

تأتي خطوة التدريب والتطوير بعد ذلك، حيث يتم توفير التدريب والتطوير للموظفين لتطوير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات الجديدة وتنفيذ المهام المطلوبة بفعالية، أما مرحلة المتابعة والتقييم فتأتي في النهاية، حيث يتم مراقبة تنفيذ التغييرات وتقييم أثرها على أداء المؤسسة، وتعديل الخطط والاستراتيجيات إذا لزم الأمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (مهنا، ٢٠١٣)

باختصار، إدارة التغيير تعتبر عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تحقيق التغييرات المطلوبة في المؤسسات بشكل متكامل وفعال، وتشمل الخطط والأنشطة والمراحل التي يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة.

٢,٣ المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر. تشمل هذه العملية العديد من الجوانب، بدءًا من تغيير الثقافة التنظيمية إلى تحسين العمليات الداخلية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين. يعتبر التطوير التنظيمي جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة، حيث يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (خالد، ٢٠١٩)

أ- تعريف التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي (OD) هو عملية منهجية ومخططة لتحسين فعالية المنظمات من خلال تطوير قدراتها البشرية والاجتماعية والتقنية. وهو يركز على تغيير الثقافة والسلوكيات والعمليات التنظيمية لتعزيز الأداء والابتكار والتكيف (French., & Bell, ١٩٩٩).

ب- تطور التطوير التنظيمي:

- أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: ظهور الإدارة العلمية ومدارس الفكر الكلاسيكية التي ركزت على تحسين الكفاءة والفعالية.
- منتصف القرن العشرين: تطوير نظريات التغيير التنظيمي، مثل نموذج كورت لوين لتغيير الجليد الثلاثة.
- ستينيات وسبعينيات القرن الماضي: ظهور مفاهيم مثل التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي ركزت على مشاركة الموظفين وإدارة التغيير.
- ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي: زيادة التركيز على التمكين الذاتي للمنظمات والتعلم التنظيمي.
- القرن الحادي والعشرين: ظهور التطوير التنظيمي الرشيق والمرن، والذي يركز على التكيف السريع والتغيير المستمر. (أبو السعود، ٢٠١٥)

تركز نظرية التغير التنظيمي على فهم كيفية التغير والتطور في المؤسسات وما يلزم لتحقيقه بشكل ناجح. تشمل هذه النظرية دراسة العوامل التي تؤثر في قدرة المؤسسات على التكيف وتطوير الإستراتيجيات والأساليب لتحقيق التغير المرغوب فيه. (Cummings, & Worley, ٢٠٠٩)

ت- أبعاد التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي أبعادًا متعددة، بما في ذلك:

- **البعد الفردي:** تطوير المهارات والمعرفة والسلوكيات للأفراد.
- **البعد الجماعي:** تحسين التعاون والاتصالات والعمل الجماعي داخل الفرق والوحدات.
- **البعد التنظيمي:** تغيير الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية لتعزيز الفعالية.
- **البعد الخارجي:** تحسين العلاقات مع العملاء والموردين والمنافسين والبيئة الخارجية (السعدني، ٢٠١٠).

ث- خطوات التطوير التنظيمي:

تتضمن عملية التطوير التنظيمي عادةً الخطوات التالية:

- **تحديد الحاجة إلى التطوير:** تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المنظمة.
- **تطوير خطة التطوير:** وضع خطة مفصلة توضح أهداف التطوير، والجدول الزمني، والموارد اللازمة.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** إشراك جميع الأفراد والفرق المتأثرين بالتطوير في عملية التخطيط والتنفيذ.
- **تنفيذ التدخلات:** تنفيذ تدخلات التطوير التنظيمي، مثل التدريب والتطوير، وإعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة.
- **تقييم التطوير:** تقييم فعالية التطوير وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (Cummings, & Worley, ٢٠٠٩)

ج- فوائد التطوير التنظيمي:

- تحسين الأداء التنظيمي والفعالية
- زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة
- تعزيز المرونة والتكيف في بيئة متغيرة
- جذب واستبقاء المواهب المتميزة
- خلق ثقافة إيجابية ومحفزة

ح- أفضل الممارسات في التطوير التنظيمي:

- القيادة القوية والرؤية الواضحة
- التواصل الفعال والمستمر
- إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية
- التركيز على النتائج القابلة للقياس
- توفير الدعم المستمر للموظفين

- التعلم من التجارب السابقة وتحسين جهود التطوير المستقبلية

خ- أهم جوانب التطوير التنظيمي تشمل على ما يلي:

- **تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** يبدأ التطوير التنظيمي بتقدير البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا يتضمن دراسة الاتجاهات السوقية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة. كما يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - **وضع الأهداف والاستراتيجيات:** بناءً على التحليل السابق، يتم وضع أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متناسبة مع تحديات البيئة وقدرات المؤسسة.
 - **تطوير الهيكل التنظيمي:** يعتبر تطوير هيكل المؤسسة جزءاً هاماً من عملية التطوير التنظيمي. يتعلق هذا بتحسين التنظيم وتحديد الوظائف والمسؤوليات والعلاقات بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة بطريقة تعزز الكفاءة والفعالية.
 - **تحسين العمليات والإجراءات:** يتضمن التطوير التنظيمي أيضاً تحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة. يهدف ذلك إلى زيادة الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف وزمن الانتظار.
 - **تطوير المهارات والقدرات:** يعتبر تطوير الموارد البشرية جزءاً أساسياً من عملية التطوير التنظيمي. يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في مواجهة التحديات الجديدة.
 - **تغيير الثقافة التنظيمية:** قد يشمل التطوير التنظيمي أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا يعتبر من أكثر التحديات التي قد تواجهها المؤسسات. يهدف تغيير الثقافة إلى تعزيز القيم والمبادئ التي تعزز الابتكار والتعاون والتميز.
- يمكن أن يكون التطوير التنظيمي عملية تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، لكنها تعتبر ضرورية للمؤسسات التي تسعى للنمو والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. (احمد، ٢٠١٨).

بمعنى آخر، تهدف نظرية التغيير التنظيمي إلى فهم كيفية تغير المؤسسات مع مرور الزمن وتكييفها مع التحديات والفرص الجديدة. كما تسعى هذه النظرية إلى تحليل العوامل التي تؤثر في القدرة على التغيير والتطوير داخل المؤسسات، وتقديم الاستراتيجيات والأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير بنجاح، يمكن أن

تشمل هذه العوامل عدة جوانب مثل الثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، وقيادة المؤسسات، والتكنولوجيا المستخدمة، والظروف الاقتصادية والسياسية، وغيرها. وتسعى نظرية التغيير التنظيمي إلى فهم تأثير هذه العوامل على قدرة المؤسسات على التغيير والتطوير، وتقديم الإرشادات والمعرفة الضرورية لإدارة هذه العمليات بشكل فعال وناجح.

٢,٤ المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغير والتطوير التنظيمي

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ترتبطان بشكل وثيق، حيث يعتبر إدارة التغيير جزءًا من عملية التطوير التنظيمي. يتضمن التطوير التنظيمي تحديد الاحتياجات للتغيير وتطوير الاستراتيجيات الشاملة لتحقيق التغييرات المطلوبة، وبمعنى آخر، تعمل إدارة التغيير على تنفيذ التغييرات الفردية والعملية التي تم تحديدها ضمن إطار التطوير التنظيمي الشامل (Cameron, & Green, ٢٠١٥).

تتداخل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل وثيق في القطاع الحكومي. حيث:

- **تدعم إدارة التغيير جهود التطوير التنظيمي:** من خلال تهيئة المنظمات للتغيير وإدارة المقاومة، يمكن لإدارة التغيير تسهيل تنفيذ مبادرات التطوير التنظيمي.
- **يعزز التطوير التنظيمي جهود إدارة التغيير:** من خلال خلق ثقافة من المرونة والتكيف، يمكن للتطوير التنظيمي جعل المنظمات أكثر استعدادًا لاحتضان التغيير ودعم مبادرات إدارة التغيير.

أنماط العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- **التكامل:** تعمل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي معًا بشكل متكامل، حيث تدعم كل منهما الأخرى. على سبيل المثال، قد تستخدم المنظمات الحكومية إدارة التغيير لإدارة انتقالها إلى نظام تكنولوجي جديد، بينما تستخدم التطوير التنظيمي لتحسين كفاءة العمليات الحكومية ورضا العملاء.
- **التسلسل:** يمكن أن تتبع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تسلسلاً، حيث تؤدي إدارة التغيير إلى التطوير التنظيمي. على سبيل المثال، قد تستخدم المنظمة إدارة التغيير لإدارة إعادة هيكلة الوزارة، مما يؤدي بعد ذلك إلى مبادرات تطوير تنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد.
- **التداخل:** في بعض الحالات، قد تتداخل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تتضمن المبادرات عناصر من كليهما. على سبيل المثال، قد تنفذ المنظمة مبادرة "إعادة هندسة العمليات" التي تجمع بين إدارة التغيير (إدارة انتقال الموظفين إلى عمليات جديدة) والتطوير التنظيمي (تحسين كفاءة العمليات).

أمثلة على الأنماط:

- **التكامل:** تستخدم وزارة المالية إدارة التغيير لإدارة انتقالها إلى نظام مالي جديد، بينما تستخدم التطوير التنظيمي لتحسين كفاءة العمليات المالية ورضا الموظفين.
- **التسلسل:** تستخدم وزارة الصحة إدارة التغيير لإدارة إعادة هيكلة إدارتها، مما يؤدي بعد ذلك إلى مبادرات تطوير تنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد وتقديم خدمات صحية أفضل للمواطنين.

- **التداخل:** تنفيذ وزارة التعليم مبادرة "إعادة هندسة العمليات" التي تجمع بين إدارة التغيير (إدارة انتقال الموظفين إلى عمليات جديدة) والتطوير التنظيمي (تحسين كفاءة العمليات التعليمية).
- من خلال فهم هذه الأنماط، يمكن للمنظمات الحكومية الاستفادة من نقاط القوة في كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لتعزيز التغيير المستدام والتحسين التنظيمي.

الصراعات في العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- **الأهداف المتضاربة:** قد تنشأ صراعات عندما تتعارض أهداف إدارة التغيير مع أهداف التطوير التنظيمي. على سبيل المثال، قد تركز إدارة التغيير على تحقيق نتائج سريعة، بينما يركز التطوير التنظيمي على التحسينات المستدامة.
- **مقاومة التغيير:** يمكن أن تؤدي إدارة التغيير إلى مقاومة من الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير. يمكن أن يعيق هذا المقاومة جهود التطوير التنظيمي التي تتطلب مشاركة الموظفين.
- **نقص الموارد:** قد تفتقر المنظمات الحكومية إلى الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل فعال. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صراعات حول تخصيص الموارد.

أمثلة على الصراعات:

- **الأهداف المتضاربة:** تركز وزارة المالية على تحقيق نتائج سريعة في مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها، بينما يركز قسم التطوير التنظيمي على التحسينات المستدامة. يؤدي ذلك إلى صراع حول أولويات المبادرة.
- **مقاومة التغيير:** تواجه وزارة الصحة مقاومة من الموظفين في مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها لإعادة هيكلة الإدارات. يعيق هذا المقاومة جهود التطوير التنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد.
- **نقص الموارد:** تفتقر وزارة التعليم إلى الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الخاصة بها لتحسين العمليات التعليمية. يؤدي ذلك إلى صراع حول تخصيص الموارد المحدودة.
- من خلال فهم هذه الصراعات، يمكن للمنظمات الحكومية اتخاذ خطوات لتقليلها أو إدارتها بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات:
- ضمان وجود توافق بين أهداف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير وإدارة مقاومتهم بشكل استباقي.
- تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لدعم مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

لتجنب الصراعات بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي، يمكن للمنظمات اتخاذ الخطوات التالية:

الأهداف المتضاربة:

- ضمان وجود توافق بين أهداف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- تحديد الأهداف المشتركة التي تدعم كل من التغيير قصير المدى والتحسينات طويلة المدى.
- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تحديد الأهداف لضمان التوافق.

مقاومة التغيير:

- إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية.
- توفير المعلومات والاتصالات الواضحة حول أسباب التغيير وفوائده.
- معالجة مخاوف الموظفين ومقاومتهم بشكل استباقي.
- بناء الدعم للتغيير من خلال التواصل الفعال والقيادة المرئية.

نقص الموارد:

- تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لدعم مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- تحديد الأولويات وتخصيص الموارد للمبادرات الأكثر أهمية.
- استكشاف خيارات التعاون والشراكات لتكملة الموارد الداخلية.

إجراءات إضافية:

- إنشاء فريق عمل مشترك لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وتعزيز التنسيق.
 - تطوير خطة اتصال شاملة لضمان تواصل واضح ومتسق.
 - توفير التدريب والدعم للموظفين لتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
 - إنشاء ثقافة داعمة للتغيير والتحسين المستمر.
- من خلال اتخاذ هذه الخطوات، يمكن للمنظمات الحكومية تقليل أو إدارة الصراعات بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل فعال، وخلق بيئة أكثر ملاءمة للتغيير والتحسين التنظيمي.

الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- **نقص الخبرة:** قد تفتقر المنظمات الحكومية إلى الخبرة اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فجوات في المعرفة والمهارات.
- **ضعف التنسيق:** قد يكون هناك ضعف في التنسيق بين فرق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى ازدواجية الجهود وتضارب الرسائل.
- **مقاومة الثقافة:** قد تكون ثقافة المنظمة الحكومية مقاومة للتغيير أو التطوير. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فجوات بين الأهداف المعلنة للمنظمة والواقع الفعلي.

أمثلة على الفجوات:

- **نقص الخبرة:** تفتقر وزارة المالية إلى الخبرة اللازمة لتنفيذ مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها لإدخال نظام مالي جديد. يؤدي ذلك إلى فجوات في المعرفة حول أفضل الممارسات لإدارة التغيير.
- **ضعف التنسيق:** لا يوجد تنسيق بين فريق إدارة التغيير وفريق التطوير التنظيمي في وزارة الصحة. يؤدي ذلك إلى ازدواجية الجهود وتضارب الرسائل حول مبادرة إعادة هيكلة الإدارات.
- **مقاومة الثقافة:** تتمتع وزارة التعليم بثقافة مقاومة للتغيير. يؤدي ذلك إلى فجوة بين الأهداف المعلنة للوزارة لتحسين العمليات التعليمية والواقع الفعلي للمقاومة من الموظفين.

لتقليل هذه الفجوات، يمكن للمنظمات الحكومية اتخاذ الخطوات التالية:

- **نقص الخبرة:** توفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
 - **ضعف التنسيق:** إنشاء فريق عمل مشترك لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وتعزيز التنسيق.
 - **مقاومة الثقافة:** بناء ثقافة داعمة للتغيير والتحسين المستمر من خلال التواصل الفعال والقيادة المرئية.
- من خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن للمنظمات الحكومية تحسين معرفتها وفهمها للعلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي تعزيز جهودها لتحسين فعالية المنظمة.

■ **التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:**

التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يتطلب توجيهًا وتوجيهًا فعالين من القيادة والإدارة العليا. يجب أن يتم تكامل الجهود بين الفرق المختلفة في المؤسسة لتحقيق التناغم والتوازن بين الأهداف المؤسسية والتغييرات الفردية والعملية.

ينبغي لإدارة التغيير وفرق التطوير التنظيمي أن تعمل بشكل وثيق معًا لضمان أن عمليات التغيير تتسجم مع استراتيجيات التطوير التنظيمي وأهدافها الشاملة.

■ **التطبيق الفعلي:**

في الواقع، تكون العمليات التطويرية التي تنطوي على تغييرات كبيرة أو مهمة دائمًا مرتبطة بإدارة التغيير. على سبيل المثال، عند تحسين الثقافة التنظيمية أو تغيير هيكل التنظيم، يتطلب ذلك دعمًا قويًا من إدارة التغيير لضمان تبني وتنفيذ التغييرات بفعالية وتأثير إيجابي على المؤسسة، (Kotter, ٢٠٠٧).

■ **الاستدامة والتطور:**

التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يساهم في بناء ثقافة من الاستدامة والتطور داخل المؤسسة. عندما تكون إدارة التغيير وعمليات التطوير جزءًا من الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسة تحقيق نجاح مستدام والتكيف مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

■ **التكامل في عمليات الاستشراف والتخطيط:**

يتطلب التحسين التنظيمي الناجح تحليلًا دقيقًا للاحتياجات والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وهذا يشمل تقدير الحاجة إلى التغيير وتحديد الأولويات. هنا يدخل دور إدارة التغيير في تحديد أهداف التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل فعال.

■ **التوجيه والمتابعة:**

خلال عملية التطوير التنظيمي، تضمن إدارة التغيير أن يتم توجيه الجهود بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك توفير التوجيه والدعم للفرق والأفراد المعنيين بتنفيذ التغييرات، ومتابعة تقدم العملية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

■ إدارة المخاطر والمقاومة:

خلال عملية التطوير التنظيمي، قد تواجه المؤسسة تحديات ومقاومة من قبل بعض الأفراد أو الأقسام. تعمل إدارة التغيير على تحليل المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال، بما في ذلك إدارة المقاومة وتحويلها إلى فرصة لتعزيز التغيير.

■ تقييم الأداء والتعلم المستمر:

يشمل التطوير التنظيمي أيضًا عمليات تقييم الأداء والتعلم من التجارب لضمان استمرارية النجاح والتحسين المستمر. تلعب إدارة التغيير دورًا هامًا في تقديم البيانات والتقارير حول تأثير التغييرات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

■ التطوير الشخصي والتنظيمي:

من خلال عمليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، يمكن تعزيز التنمية الشخصية والمهنية للأفراد وتعزيز القدرات والمهارات المؤسسية. يمكن لهذا النوع من التنمية أن يساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

■ تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء:

عندما تُنفذ عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح، يمكن أن تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وزيادة انتماء الموظفين للمؤسسة. يتيح ذلك بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون والنجاح المشترك. (Cameron, & Green, ٢٠١٥).

٢,٥ المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة سلطان العتيبي (٢٠١٦) بعنوان "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة في المنظمات الحكومية بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"
هدف الدراسة: تسليط الضوء على دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي وتحليل تحديات وفرص القادة في المؤسسات الحكومية.
النتائج: أظهرت الدراسة أهمية دور القيادة في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي وأوضحت التحديات والفرص التي يواجهها القادة في هذا السياق.
المنهجية: استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لتحليل دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي.
الخلاصة: توضح الدراسة أهمية دور القيادة في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية وتقديم توجيهات عملية لتحسين أداء القادة في هذا السياق.

الدراسة الثانية: دراسة منصور المالكي (٢٠١٧) "ثقافة المؤسسات وتأثيرها على إدارة التغيير: دراسة في القطاع الحكومي بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: التركيز على تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية.

النتائج: أظهرت الدراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات التغيير وأوضحت كيفية تشجيع ثقافة التغيير في المؤسسات الحكومية.

المنهجية: استخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والتحليلية لتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات التغيير.

الخلاصة: توضح الدراسة أهمية فهم الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير وتقديم مقترحات لتعزيز ثقافة التغيير في المؤسسات الحكومية.

الدراسة الثالثة: دراسة علي الغامدي (٢٠١٨) "ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي: دراسة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"

الكاتب:

هدف الدراسة: تقديم تحليل شامل لممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي في القطاع الحكومي.

النتائج: أظهرت الدراسة كيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير على تطوير التنظيم وتحديد الأساليب الفعالة لتنفيذ التغيير في المؤسسات الحكومية.

المنهجية: استخدمت الدراسة البحث الوصفي والتحليلي لتحليل ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي.

الخلاصة: تسلط الدراسة الضوء على أهمية ممارسات إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتقديم توجيهات لتطبيقها بشكل فعال.

الدراسة الرابعة: دراسة فهد الشهراني (٢٠١٩) "انخراط الموظفين كمحفز للتغيير التنظيمي: دراسة في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: استكشاف دور انخراط الموظفين في تحفيز التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

النتائج: كشفت الدراسة عن أهمية انخراط الموظفين في تحقيق التحولات التنظيمية وأوضحت كيفية تعزيز انخراطهم لتحقيق التغيير.

المنهجية: استخدمت الدراسة البحث الوصفي والتحليلي لاستكشاف دور انخراط الموظفين في تحفيز التغيير التنظيمي.

الخلاصة: توضح الدراسة أهمية دور الموظفين كمحفز لتحقيق التغيير التنظيمي وتقديم توجيهات لتعزيز انخراطهم في عمليات التحول التنظيمي.

٢,٥,١ تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسة الأولى أن دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحقيق التطور والتغيير في المؤسسات الحكومية. تسلط الدراسة الضوء على أهمية فهم التحديات والفرص التي يواجهها القادة في هذا السياق.

وتبينت من الدراسة الثانية أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على عمليات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتقدم مقترحات لتعزيز ثقافة التغيير في هذه المؤسسات.

وكشفت الدراسة الثالثة عن أهمية ممارسات إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتقديم توجيهات لتطبيق هذه الممارسات بشكل فعال.

كما أظهرت الدراسة الرابعة أن انخراط الموظفين يلعب دوراً محورياً في تحقيق التغيير التنظيمي، وأوضحت كيفية تعزيز هذا الانخراط لتحقيق أهداف التغيير في المؤسسات الحكومية.

٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث لاستكشاف عوامل أخرى تؤثر على التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مثل تكنولوجيا المعلومات والابتكار، وتحليل تأثيرها على العمليات التنظيمية. كما يمكن دراسة دور التواصل الفعال وبناء العلاقات في تحقيق التغيير التنظيمي.

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمة مهمة في فهم كيفية إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يظهر البحث أهمية دور القيادة، والثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة التغيير، وانخراط الموظفين في تحقيق التغيير التنظيمي. توفر هذه المساهمات إطاراً قيماً لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية.

٢,٦ الخاتمة

في الختام، نستطيع أن نؤكد على أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كعناصر حيوية في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستمرة. تبينت الدراسات والأبحاث السابقة أن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق التطوير التنظيمي المستدام، وهذا يتطلب تكاملًا وتناغمًا مع استراتيجيات التطوير والتحسين.

من خلال تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير، تبين أن هناك تفاعلًا متبادلًا بين هاتين العمليتين، حيث يمكن لكل منهما دعم الآخر في تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناءً على ذلك، يمكن أن تكون إدارة التغيير ذات أثر إيجابي في تحسين التطوير التنظيمي، وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

لذلك فإن أهمية مواصلة البحث والاستكشاف في هذا المجال، وتوجيه الجهود نحو تطوير أدوات وممارسات تساهم في تعزيز تكامل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. إن تحقيق التنمية والنمو المستدام يتطلب رؤية استراتيجية وقيادة فعالة، والتي يمكن أن تحقق من خلال الاستثمار في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كجزء من عملية التحول المؤسسي.

٢,٧ الملخص:

٢,٨ المراجع

٢,٨,١ المراجع العربية:

١. النمر، سعود الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط ٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
٢. الغالبي، طاهر وصالح، أحمد علي. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل.
٣. زريقات، خريشا (٢٠١٠). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٦، العدد ٣، ٢٠١٠.
٤. الأغبري، فاطمة، (٢٠١٦) التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، بحث ماجستير منشور، الجامعة الوطنية، صنعاء.
٥. العدوانى، عبد الستار، (٢٠٠٩) دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد.
٦. حسنين، ر. أ. (٢٠٢٠). إدارة التغيير في المكتبات والمؤسسات المعلوماتية. العربي للنشر والتوزيع.
٧. زبيدي، عبد الحميد. (٢٠١٥). إدارة التغيير في المؤسسات العربية: دراسة تطبيقية. الرياض: دار المدارس.
٨. خالد، ع. (٢٠١٩). إدارة التغيير: النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعارف.
٩. أحمد، سمير. (٢٠١٨). إدارة التغيير وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات العربية. الرياض: دار الجندي.
١٠. حبيب، ع. (٢٠١٥). إدارة التغيير: الفكر والممارسة. الرياض: دار الفكر العربي.
١١. مهنا، ع. (٢٠١٣). إدارة التغيير التنظيمي: التحديات والفرص. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
١٢. السعدني، م.، وآخرون. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٣. أبو السعود، م. (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: المفاهيم والاتجاهات الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ١٤.
١٥. العتيبي، سعد. (٢٠١٦). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، ١١(٤)، ٢٠١-١٨٩.
١٦. المالكي، منصور (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة التغيير: دراسة في القطاع الحكومي في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة والحوكمة، ٧(٢)، ٢٤١-٢٥٦.
١٧. الغامدي، علي. (٢٠١٨) ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التنمية التنظيمية: دراسة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة التغيير التنظيمي، ٢٥(٣)، ٣٧٨-٣٩٣.
١٨. الشهراني، فهد. (٢٠١٩). التفاعل الإيجابي للموظفين كعامل دافع للتغيير التنظيمي: دراسة حالة للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للدراسات في مجال الموارد البشرية، ٩(٢)، ١٥٦-١٧٢.

١٩. Moorhead, G., & Griffin, R., (١٩٩٥). Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., USA.
٢٠. Suzete, Ana (Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance), Leadership & Organization Development Journal, ٢٠١٦
٢١. Butler, VG, (Organization and Management), London: Prentice Hall, ١٩٨٥.
٢٢. Anastasiou, S, (Communicating Change Management), Auckland, ١٩٩٨.
٢٣. Ghorbanhosseini, M. (٢٠١٣). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. Tehnicki vjesnik, Technical Gazette, ٢٠, (٦), ١٠١٩-١٠٢٥.
٢٤. Kotter, J. P. (١٩٩٦). Leading change. Harvard Business Press.
٢٥. Senil, W. A., Newman, R., & Wood, R. (٢٠٠٥). Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice. Oxford University Press.
٢٦. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (٢٠٠٩). Organization Development & Change. Cengage Learning.
٢٧. Cameron, E., & Green, M. (٢٠١٥). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change (٤th ed.). Kogan Page Publishers.
٢٨. Kotter, J. P. (٢٠٠٧). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, ٨٥(١), ٩٦-١٠٣.
٢٩. Kotter, J. P. (١٩٩٦). Leading change. *Harvard Business Review*, ٧٤(٥), ٥٩-٦٧. Beer, M., & Nohria, N. (٢٠٠٠). Breaking the code of change. *Harvard Business Review*, ٧٨(٣), ١٣٣-١٤١.
٣٠. Beer, M., & Nohria, N. (٢٠٠٠). Breaking the code of change. *Harvard Business Review*, ٧٨(٣), ١٣٣-١٤١.
٣١. Prosci, A. D. (٢٠١٣). Best practices in change management: A guide for effective implementation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

۳۲. French, W. L., & Bell, C. H. (۱۹۹۹). Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
۳۳. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (۲۰۰۹). Organization development and change (۹th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- ۳۴.
- ۳۵.
- ۳۶.

٢,٩ الملاحق: