

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

The modern organizational theoretical concept of managerial change

Analytical approach

جراح دليلة¹، عصمان بوبكر²

¹جامعة محمد خيضر، بسكرة، Email: dalila.djerah@univ-biskra.dz

²جامعة محمد خيضر، بسكرة، Email: b.osmane@univ-biskra.dz

مخبر المسالة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة

تاريخ الاستلام: 2022/11/09 تاريخ القبول: 2022/12/27 تاريخ النشر: 2022/12/29

© 2022 by the author(s). Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ملخص:

يمثل هذا المقال محاولة تستهدف تحديد المفهوم الحديث للتغيير الإداري كظاهرة تنظيمية ملازمة لمختلف العمليات الإدارية والمهام القيادية. وذلك من خلال أبرز المضامين النظرية الحديثة في مجال التنظيم اعتمادا على مقارنة تحليلية لأهم النظريات الحديثة في مجال التنظيم والتي سعت إلى معالجة مختلف الظواهر التنظيمية التي شكلت عائقا حال دون بلوغ أهداف المنظمات.

كلمات مفتاحية: المنظمة، التغيير الإداري، التنظيم الإداري.

Abstract:

This article represents an attempt aimed at defining the modern concept of administrative change as an organizational phenomenon associated with various administrative processes and leadership tasks.

This is through the most prominent modern theoretical implications in the field of organization based on an analytical approach to the most important modern theories in the field of organization, which sought to address the various organizational phenomena that constituted an obstacle to achieving the goals of organizations.

Keywords: Organization, administrative change, administrative organization.

المؤلف المرسل: جراح دليلة ، الإيميل: dalila.djerah@univ-biskra.dz

مقدمة:

يعتبر التغيير الإداري من أهم العمليات الإدارية التي تحدث داخل المنظمة، فهو يعبر عن مدى مواكبة المنظمة للتغيرات المحيطة بها وكذا لمتطلبات العاملين المتغيرة والمواكبة للتغيرات المتسارعة خاصة التكنولوجية، وقد تناولها الباحثون بالبحث

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

والدراسة كباقي متغيرات المنظمة المهمة، انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية في مجال التنظيم التي غطت مختلف الجوانب التنظيمية المتعلقة بالمنظمة وخاصة الجوانب المادية و ما يلزمها من العمليات التي تمكن من استغلالها الاستغلال اللازم كي تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بما فيها البعد غير الرسمي في التغيير أو المؤدية لإحداثه ، تلته مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني بالكيفية التي تجعل منها عاملاً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة و التي لا يمكن بلوغها إلا في ظل تواجد توازن بين الجانبين المادي و الإنساني في المنظمة ، أما النظريات الحديثة فقد عالجت مسألة التغيير الإداري باعتباره آلية ضرورية تلازم العمليات الإدارية داخل المنظمة التي تعتبر حسب هذه النظريات وحدة متكاملة يجب التعامل و الاهتمام بمختلف مكوناتها على حد سواء و في نفس التوقيت حيث أنها تناولت مسألة التغيير الإداري بكيفية مغايرة نوعاً ما عن سابقتها و هو ما سنحاول الكشف عنه من خلال هذه المقاربة التحليلية لبعض أبرز النظريات الحديثة التي تناولت المنظمات و الكيفية التي تناولت بها مسألة التغيير الإداري.

ولكن قبل الخوض في قراءة مضامين هذه النظريات وتفسيرها لعملية التغيير الإداري لابد من تحديد مفهوم التغيير الإداري وتبيين أبعاده، خصائصه، أسبابه، أهدافه، أنواعه، خطواته ومجالاته

1. تعريف التغيير الإداري

يعرف التغيير الإداري بأنه أسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً (خليل الشماع، خضير كاظم، 2005، ص - 103). التغيير الإداري هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات العامة والخاصة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تتعامل معها التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بالأداء في المنظمة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

ولا بد من التفريق بين مفهوم التغيير الذي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة للفريق، والسياسة الجديدة للعمل، ومفهوم الانتقال الذي يعني العملية السيكلوجية التي يمر بها الأفراد حتى يألّفوا ويتأقلموا مع الوضع الجديد، أي أن التغيير خارجي والانتقال داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير، وهذا جوهر التحدي الذي يواجه إدارة التغيير باعتبارها الإدارة الفعالة للتغيير والتطوير الإداري.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية (1, 2010).

lunenburg: F

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، وثقافتها من أجل الانتقال من الحالة الراهنة التي تعيش فيها إلى حالة مستقبلية مرغوبة بصورة أكبر وذلك لخدمة الأهداف المنشودة (Jones, R,2007; P 269)

كما يعد التغيير التنظيمي الطرق الجديدة في التنظيم والعمل كسعي المنظمة نحو التميز وتعزيز القيمة المضافة، وتحقيق الممارسة الفضلى، وبلوغ مستويات أعلى من الجودة (Dawson, P. 2003, P 11).

من خلال التعريفات السابقة نصل إلى أن التغيير الإداري هو عملية أو فعل اجتماعي مقصود وهدف يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة القائمين بعملية التسيير، بغية تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي تحقيق التكيف التوازن والاستقرار.

2. أبعاد التغيير الإداري

تتمثل أبعاد التغيير الإداري في ثلاث عناصر وهي: (تيقاوي العربي، 2010، ص 10، 7)

3.1. التغيير في الأفراد

أهم موارد في المنظمة هو الفرد ويعتبر أهم ركيزة في عملية التغيير ويكون التغيير على مستوى الأفراد في صورتين.

3.1.1 التغيير المادي للأفراد: وذلك وفق عملية توقيف البعض من الأفراد وإحلال محلهم أفراد آخرين.

3.1.2 التغيير النوعي: يكون التغيير النوعي وفق عملية منهجية مقصودة اتجاه الأفراد باتجاه أساليب التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3.2. التغيير في التكنولوجيا:

أن التغيير في التكنولوجيا لا يكون بإدخال آلات جديدة وحديثة واستبدال الآلات القديمة وإنما يكون كذلك بتطوير المعارف والخبرات التي تتطلب إدارة التكنولوجيا الحديثة التي أدخلتها المنظمة وذلك وفق برامج لتطوير العاملين في تربية خارج المنظمة أو الاستعانة بآخرين يقومون بتدريب العاملين في المنظمة.

3.3. التغيير في الهيكل:

بعد الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً لتغيير في المنظمة فإن التغيير تطرأ على المنظمة صاحبها دائماً تغيير في الهيكل التنظيمي إما بتعديله، أو تطويره، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو توسيعها أو التقليل منها أي بمعنى آخر قد يشمل التغيير كافة التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض بتنظيم قنوات الاتصال وتحديد سلطة اتخاذ القرار.

4. خصائص التغيير الإداري:

تتميز عملية التغيير الإداري بعدد من الخصائص أهمها (بلال خلف السكارنة، ص 53، 52)

- 4.1 **التغيير أمر حتمي:** يؤكد علماء الاجتماع أن الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، فلا يمكن للمنظمة أن تكون في حالة ثبات والبيئة المحيطة بها في تغيير وتطوير مستمر، في جميع المجالات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية) وعلى المنظمة أن تواكب هذا التطور وإلا زالت.
- 4.2 **التغيير حركة تفاعلية:** يعتبر التغيير هو الانتقال من حال إلى حال أفضل منه، وبالتالي تغيير وضع المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع يحقق الهدف المنشود (من التغيير) الذي رسمته المنظمة في خطة التغيير.
- 4.3 **التغيير عملية مستمرة:** التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ وهي قاعدة خالدة لا يمكن الهروب منها، فإن لم تتغير المنظمة بتخطيط مسبق تغيرت بصفة عشوائية استجابة لظروف البيئة، فما دامت المنظمة تعمل في بيئة متغيرة دائمة التطور فإن هذا التغيير والتطور يجعلها تسعى إلى التغيير المستمر مواكبة لما يحدث خارج بيئتها الداخلية، وهذا حفاظاً على بقائها واستمرارها، وهو ما يجعل التغيير عملية دائمة ومستمرة.
- 4.4 **التغيير عملية شاملة:** انطلاقاً من مفهوم النظم الذي يقتضي النظرة الكلية والشمولية، فيتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها وفق استراتيجية تمس المنظمة في كامل جوانبها.
5. **أهداف التغيير الإداري:**
 - 5.1 **التخلي:** إن أنجع أسلوب تستخدمه المنظمة للتغيير هو الاستغناء أو التوقف عن بعض الأنشطة واستهجانها، أو الابتعاد عن بعض الأسواق، أو التخلي عن بعض المواد والاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
 - 5.2 **التبني:** لكي تستطيع المنظمة التكيف مع ما يحدث من تغيرات داخلية كانت أو خارجية ومواجهتها، هو تبني استراتيجية أو تكنولوجيا أو أساليب تسيير جديدة.
 - 5.3 **التطور والتنمية:** إنحفاظة المنظمة على بقائها واستمرارها لا يمكن إلا من خلال مواكبة ركب التطور والتنمية وخلق مكانة تنافسية لها في بيئتها.
 - 5.4 **التحسين:** إنتحسين الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو تحسين انتاجها، وتحسين أسلوب القيادة وتحسين كل الأنظمة واللوائح تعمل جميعها على استمرار المنظمة وبقائها وتحقيق أهدافها.
6. **أسباب ودوافع التغيير الإداري:**

التغيير هو عملية دائمة ومستمرة، تتأثر بالتغيير البيئي المحيط بالمنظمة، ما يجعل المنظمة تبحث عن الأساليب التي تضمن لها الانسجام والتوافق مع كل التغيرات المتسارعة في كل الجوانب، فنجد أن جل الباحثين اختلفوا في هذه الأسباب والدوافع إلا

- انهم اتفقوا على وجود أسباب خارجية وأسباب داخلية (François Dupuy. 2004, (PP, 100, 109
- أولاً: الأسباب الخارجية:** من اهم المؤثرات التي تحيط ببيئة المنظمة، وتضعها تحت الضغط، تأخذ عدة أنواع
- التغيير القانوني:** تجد المنظمة نفسها في حالة ضغط بمجرد احداث أي تغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة يفرض عليها مواكبته والتكيف معه (Serge (Raynal, 2003, P 39
- التغيير الاقتصادي:** من الأكثر الأسباب المباشرة المؤثرة على المنظمة، تشمل التطور السريع في كل المجالات، السوق، السلع، الخدمات، ما يدفع المنظمة الى المحافظة على مركزها والبحث على أساليب جديدة من الكفاءة لضمان الفعالية والإنتاجية لتلبية الحاجيات الجديدة للسوق والعملاء
- التغيير الاجتماعي:** أول ما يطفو على السطح ويظهر نتيجة التغيرات البيئية، تزايد البطالة، تدهور الصحة، تدهور المستوى المعيشي، فيتغير نتيجة لذلك نمط وسلوكيات الافراد، ما يعترى سوق القوى العاملة بتغير أسلوب العرض والطلب ليتماشى مع التغيرات الحديثة الذي يمس التعليم والتدريب والتنمية في صورة جديدة للتركيبة النوعية للعمالة والكفاءة (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص361).
- التغيير التكنولوجي والثقافي:** أصبح العالم خاضعا لهيمنة العولمة نتيجة تسارع وتدفق المعلومات المختلفة، خاصة أمام التطور التكنولوجي وأنظمة المعلوماتية فأفسر ذلك عن ظهور منظومة تكنو اجتماعية حديثة، اخترقت هذه الموجة الالكترونية المنظمة بظهور مهارات جديدة، جعلت من التغيير عملية حتمية لمواكبة التطورات المتسارعة والسيطرة على كل جوانبها سعياً منها للمحافظة على بقائها واستمرارها وحفظ مكانتها التنافسية في السوق
- من ناحية أخرى يرى روبنسون أن هناك أربعة أسباب تدفع نحو التغيير الإداري (وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، 2016، ص 49).
- 1- الأزمات:** بمعنى أن عدم استقرار الامور في المنظمة، ويجب تحريكها ونقلها وتغييرها من حالة الى حالة أفضل منها
- 2- الرؤية:** إن الوصول الى تحقيق أهداف بعينها لا يتم إلا وفق إجراءات سليمة. تضمن إحداث تغيير ناجح مبني على رؤية واضحة ومحددة مستقبلاً
- 3- الفرصة:** لا يمكن التنبؤ بمختلف الأحداث التي تمر على المنظمة الا بناء على التخطيط الاستراتيجي ذو الرؤية الواضحة والمحددة، ما يضمن بأن التغيير سيكون أفضل وبالتالي اقتناص الفرصة التي تجعل المنظمة تنمو وتزدهر.
- 4- التهديد:** إن أكثر ما يهدد استمرار وبقاء المنظمة، هو التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل ما يؤثر سلباً على المنظمة
- ثانياً: الأسباب الداخلية:**

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

العوامل التنظيمية: من أكثر المشاكل التنظيمية هي نقل المعلومة من القمة (المدير) الى أدنى المستويات (العمال)

العوامل السلوكية: تتمثل في عجز القناة الناقلة للمعلومة في توصيل المعلومة لكل مستويات المنظمة

العوامل الإجرائية: ان عدم وجود أسلوب قيادي فعال هو السبب المباشر في تأخر او عدم وصول المعلومات، ما ينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة، هذه الأخيرة هي نتيجة العوامل التنظيمية والسلوكية (اندرودي سيزولاكي، 1999، ص 556).

كل هذه العوامل تدفع المنظمة الى احداث تغييرات على مستواها، فضلا عن التغييرات التي تطرأ على مستوى العمل، فتتغير بذلك هيكله الوظيفية وتوصيفها، فتظهر مهارات جديدة او طريقة جديدة للقيام به، فيصبح اللجوء الى التدريب امر حتمي، حتى يستطيع التكيف مع مهارات الوظائف الجديدة، يحتم على المنظمة احداث تغيير دائم يتناسب مع التطورات المتسارعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها (صلاح الدين عبد الباقي، ص 397)

7. أنواع التغيير الإداري:

هناك أنواع عديدة للتغيير تتمثل فيما يلي (السردى علي محمد، 2005، ص 390):

- **التغييرات غير المخططة:** نتيجة لتطور والنمو الطبيعي للمنظمة تحدث فيها تغييرات بصورة مستقلة خارجة عن رغبة المنظمة
- **التغييرات المخططة:** تكون ملزمة للعاملين تصدر هذه العملية مباشرة من السلطة
- **التغييرات بالمشاركة:** تغييرات تشترك فيها الإدارة والعاملين بالتخطيط والتشاور
- **التغيير الوظيفي:** وهو ما يحدث داخل التنظيم من تغييرات، تمس في الغالب تنظيمات العمل وفق النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات
- **التغيير التنظيمي:** لرفع قدرات المنظمة للتعامل مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بهدف زيادة كفاءات المنظمة تقوم الإدارة العليا بتنفيذ عملية ديناميكية تتم في مختلف جوانبها بدءا بسلوك العاملين، وإجراءات العمل وأنظمة العمل والجوانب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي.

8. خطوات التغيير الإداري:

لا يمكن احداث أي تغيير داخل المنظمة الا بتحديد مراحل او وضع استراتيجيات لضمان نجاح عملية التغيير، وقد اقترح "الدرة" نموذجا لعملية التغيير تميز بالخطوات التالية: (عبد الباري الدرة، 1981، ص 4)

1- معرفة مصادر التغيير: يكون انطلاقاً من معرفة ما يحدث خارج بيئة المنظمة، كالأوضاع السياسية والقانونية والسوق، التغييرات التكنولوجية، إضافة الى التعرف على حاجة المنظمة داخليا لتغيير هيكلها وعلاقات السلطة والاتصال، او قد يكون تغيير المناخ التنظيمي

2- تقدير الحاجة الى التغيير: وهي الفجوة الفاصلة بين وضع المنظمة الحالي ووضعا المستقبل من خلال تحقيق أهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها

3- تشخيص المشكلات: وهي تحديد كل المشاكل التنظيمية التي تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، نسبة الغياب، الثقافة التنظيمية... الخ

4- التغلب على مقاومة التغيير: لا يمكن للمنظمة مواجهة مقاومة التغيير الا بناء على استعداد مسبق وفق استراتيجية محددة بشكل يضمن تقبل الافراد للتغيير ويشاركون في انجاحه والمحافظة علي

5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: يتم ذلك وفق خطة محددة الأهداف من خلال استعمال مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار

6- وضع استراتيجيات التغيير: اجراء التغيير يتطلب وضع استراتيجية تعتمد على معرفة كل ما يؤثر على المنظمة خاصة الهيكل التنظيمي (اعداد تصميم الوظائف، تغيير المسؤوليات والصلاحيات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، ادخال الاتمة)، القوى البشرية (التدريب، التوظيف)

7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: نجاح الخطة يتوقف على تنفيذها وتحقيق ما تم التخطيط له حتى تنجح عملية التغيير التنظيمي

مجالات التغيير الاداري: يتضمن التغيير الاداري عدة مجالات نوردها فيما يلي (أديب برهوم، فداء الشيخ حسين رشا سعيد، 2017، 166)

أ- الأهداف والاستراتيجيات:

تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها، سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية

وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييرا سريعا ومستمر، ففي البيئة الخارجية للمنظمات، نلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانيات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمة إجراء التغييرات المناسبة ازاءها

وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة الى احداث التغييرات المطلوبة ونقوم بعض المنظمات بأجراء تعديلات في أهدافها

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

واستراتيجياتها لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة فمثلا التوسيع في إنشاء الجامعات الخاصة واستحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الخاصة تعديل أهدافها واستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب- التغيير في الأفراد:

أهم مورد في المنظمة هو المورد البشري، وأول ما يتأثر بعملية التغيير الإداري هم العاملين، ما يحتم على المنظمة نهج أسلوب المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل، حتى يتمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة، تؤهلهم للقيام بواجباتهم الوظيفية بكل فعالية ونجاح.

وقد تركز الإدارة العليا على اتباع أحد الأساليب التي يعتقد أنها تغير سلوك العامل، لتحقيق النتائج المرغوبة اما بالعقاب أو الثواب، الا أنه في حالة فشل الإدارة العليا في تحقيق أهداف المنظمة عليها تحليل سلوك العامل، حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف، التي أدت لعدم تحقيق هذه الأهداف، بذلك يتمكن من الوصول الى السلوك الرشيد الذي يضمن تحقيق النتائج واعتماده كنمط صالح وفعال

وهو ما ذهب اليه Hicks أن التغيير في الأفراد يتضمن احداث تغيير في المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية من أجل استحداث قيمة وأفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة

ج- السياسات وقواعد العمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل بالنسبة للمنظمة تغيير وتطوير بالنسبة للسياسات وقواعد العمل بها، سواء كانت باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية (أديب برهوم، فداء الشيخ حسين رشا سعيد، ص 167)

د- التغيير في التكنولوجيا:

يعتبر "Gilmore" 1997 أن الثورة التكنولوجية في عالم الاعمال تحدث تغيير كبير، تفرض على العاملين تبني طرق وسبل جديدة لتسيير الأمور، مع مراجعات جذرية لتحديد جوانب القصور في الطريقة التي يجب أن يكملوا بها تأدية وظائفهم، فالتطور التكنولوجي يفرض أداء الأعمال بصورة جيدة تضمن الإنتاجية والكفاءة في نفس الوقت، متجاوزين بذلك التركيز على أهمية رضا العاملين الذي لم يعد بذات الأهمية، وهو من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات ولا يمكنها غض النظر عليها وهي ملزمة بإجراء كافة التغييرات في جميع المجالات. وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكال متعددة، المتعارف عليه أن أول ما يظهر في خطوط الإنتاج الآلية لغرض زيادة الإنتاج وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما قد يمس التغيير التكنولوجي عملية تصميم أو تتابعه ناهيك عن أن التغيير التكنولوجي قد يستخدم أساليب جديدة ومتطورة في تقديم أداء العاملين

ر- الهيكل التنظيمي أو العلاقات التنظيمية:

عرف "John" (1996) الهيكل التنظيمي بأنه " عملية تقوم بها المنظمة لتقسيم العمل الى مهام محددة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام، كما اعتبره (Ghani et al 2002) بأنه التوزيع الرسمي لأدوار العمل مع تحديد آليات إدارية تضمن مراقبة ودمج أنشطة العمل

ويعرف أيضا "بالشكل العام للمؤسسة من خلال تحديد اسمها وشكلها واقتصادها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين والرؤساء ويبين الإدارات المختلفة مع توضيح الارتباط الإداري بينها وبين المنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو من خارجها-

وقد أوضح الطجم والسواط (1995) بأن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي في الغالب تحدث من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وتحديد قنوات تدفق السلطة والمسؤولية كما يتم استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى

9. أهم النظريات الحديثة التي تناولت التغيير الإداري:

عالجت النظريات التقليدية مختلف الجوانب والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة، كالتخصص وتقسيم العمل، السلطة ونطاق الاشراف مؤكدة على الجوانب الرسمية فلم يظهر التغيير الإداري باعتباره عملية قائمة بذاتها تسعى اليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية ، بل كان الهدف الأساسي آنذاك اقتصادي محظ وهو تحقيق اكبر قدر من الإنتاج دون البحث عن أي أساليب جديدة لكيفية تحسينه بل العمل على زيادة كميته فقط، أما المدرسة السلوكية فاهتمت بالجوانب غير الرسمية وخصت العنصر البشري بقدر من العناية، مؤكدة على ضرورة تكييف أهداف المنظمة مع متطلبات الأعضاء وهذا يعتبر في حد ذاته عملية تغيير بانتقال المنظمة من التركيز على الجانب الاقتصادي فقط الى التركيز على جانب العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق انتاج أكبر ، وباهتمامها بالحوافز المادية والمعنوية وتفعيل دور القيادة الجماعية في تحقيق اهداف المنظمة تعتبر الصورة المثلى للتغيير الإداري ، أما النظريات الحديثة فجاءت بأسس جديدة لمفهوم التغيير الإداري انطلاقا من اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا تشترك فيه المنظمة والفرد والبيئة ويقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف(حارث مورغان، 2005، ص57) وابرز الاتجاهات الحديثة هي:

1- مدرسة النظم:

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

ظهرت مدرسة النظم التي تعد بداية للتحويل الفكري في دراسة المنظمات، فعرفت التنظيم بأنه " كيان منظم ومركب يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجتمعة تركيباً كلياً موحداً" (محمود سلمان العميان، 2002، ص 49)، أين ركزت مدرسة النظم على الجانب الشكلي للمنظمة لأنها تشمل مجموعة من الحقائق أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها

لم تتحدث مدرسة النظم على التغيير الإداري بل كان جل تركيزها على إعطاء وصف للمنظمة وسماتها وخصائصها باعتبارها مجموعة من النظم المتفاعلة والمتغيرة يمثل بعضها أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم أجزاء، مع تصنيف المنظمات

في حين جاء "بيرنا لانفي" وهو أحد الباحثين الذين عملوا على تطوير هذه النظرية الذيشبه المنظمات الحالية بالكاننات الحية من حيث التركيب بقوله " أن النظام مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل فيها العلاقات بين بعضها، وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي" (رعد حسن الصرن، 2004، ص 93)

حيث بين "بيرنا" في هذا التعريف عناصر التنظيم الإداري التي تتمثل في المدخلات وهي (موارد بشرية، مادية)، العمليات وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتمثل الوظائف الإدارية التي لديها سلطة اتخاذ القرار، المخرجات (سلع، خدمات)، والتغذية العكسية وتعني تدفق المعلومات بين المنظمة والبيئة أو العكس ومنه فإن هذه النظرية تعتبر التغيير الإداري من أهمالعمليات التي تحدث داخل المنظمة، يتولى القيام بها متخذو القرارات دون غيرهم، فيكون التغيير الإداري حسب هذه النظرية بناء على القرارات التي تصدرها الإدارة العليا، هذه الأخيرة – القرارات- التي تتعلق بالتغيير الإداري لا تؤخذ إلا بعد أخذ كافة المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة أي انه تغيير مخطط ومدرس بصورة دقيقة تدخل فيه دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة والتي اعتبرتها هذه النظرية –المدخلات- وعملية التغيير الإداري هي العمليات التي تحدث داخل المنظمة بناء على قرارات الإدارة العليا ومخرجات التغيير الإداري المتمثلة في ما تنتجه المنظمة بغض النظر عن نوع الخدمة أو المنتج وما ينعكس عليها، كون المنظمة كل متكامل وواحد مكون من أجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف، وبالتالي يحدث التغيير الإداري وفق دراسة مخططة، منظمة من طرف الإدارة العليا بهدف تحقيق أهداف المنظمة

2- نظرية النظام التعاوني:

يمثل هذه النظرية "شيستر برنارد" الذي يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، باعتباره وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى

فالتنظيم الإداري عند "برنارد" هو نظام مفتوح يضم أهداف مشتركة تجمع الأعضاء بغية تحقيقها، بالإضافة الى وجود نظام اتصالات كفء مع رغبة الأعضاء للعمل والمساهمة داخل التنظيم

يؤكد "برنارد" على ضرورة وجود التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي معا داخل المنظمة (رعد حسن الصرن، 2004، ص 87)، وهو ما يساعد على القيام بعملية التغيير الإداري داخل المنظمة بكل نجاح، فلا يمكن للإدارة العليا أن تتخذ قرار بإحداث أي تغيير إداري على مستوى المنظمة بمفردها فهي بذلك لم تخرج عن التنظيم التقليدي الالي الموجه للأوامر فقط وامام تطور المنظمة فلن يكون هناك انصياع للمرؤوسين لهذه الأوامر ما يخلق مقاومة لعملية التغيير الاداري، بل يجب على الإدارة العليا باعتبارها تنظيما رسميا ان تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعدها على تحقيق اهداف المنظمة، وذلك بابتعادها عن اسلوب اتخاذ القرارات وسن القوانين واللوائح الفردية وفرض تطبيقها، والانصهار داخل التنظيم غير الرسمي الذي يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملية التغيير الإداري ، وحسب "برنارد" فإن اتباع الإدارة هذا الأسلوب يجعل المنظمة تحقق أهدافها واحداث أي تغيير على مستوى المنظمة دون أي عرقلة او مقاومة، دون اهمال الإدارة العليا الجانب المتعلق بالمغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي تصاحب عملية التغيير الاداري حتى تجعل العاملين يشعرون بالانتماء الفعلي للمنظمة على ان تكون هذه الحوافز أكثر من المساهمات التي يطلب من العاملين تقديمها حتى لا يشعروا بتهديد جراء عملية التغيير الاداري ، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة والعاملين معا

3 النظرية الموقفية:

حسب تصور "فيدلر" فإن نجاح التغيير الإداري داخل أي منظمة متوقف على الدور الذي تلعبه الإدارة العليا داخل التنظيم، فمتى نجحت الإدارة العليا في القيام بأعمالها بالطريقة السليمة وتحسين علاقاتها مع مرؤوسيهما نجحت في احداث التغيير الإداري المطلوب والحفاظ عليه وتحقيق اهداف المنظمة، مؤكدا على حقيقة مفادها أنه ولنجاح عملية التغيير الإداري على الإدارة العليا تكييف قراراتها مع ما تحتاجه المنظمة والمرؤوسين معا حتى لا يتم عرقلة عملية التغيير الاداري من طرف المرؤوسين

وحتى تصل الإدارة العليا لهذه المرحلة وتتمكن من احداث التغيير الإداري دون أي مقاومة، بين "فيدلر" أن ذلك مرهون بتوافر ثلاثة عوامل رئيسيه: (رعد حسن الصرن، 2004، ص 239)

أ- العلاقة بين القائد والتابعين والتي يقصد بها تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد-الإدارة العليا-، ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة

المفهوم النظري التنظيمي الحديث للتغيير الإداري مقارنة تحليلية

بين الرئيس والمرووسين، ما يجعل عملية التغيير الإداري تكلل بالنجاح دون أي مقاومة من طرف المرووسين

ب- هيكلية المهام ويعني بها أنه كلما كان هناك وضوح للأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرووسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء، كلما ساعد ذلك على أحداث التغيير الإداري ونجاحه واستمراره، فوضوح الرؤية لدى المرووسين تدفعهم الى تقبل التغيير الإداري دون أي مقاومة

ج- وضوح السلطة الرسمية وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه، والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة، فكلما كان القائد ذو ثقة عالية بالنفس وعلى دراية بما يحدث في بيئة المنظمة وفي تقديره لعمل مرووسيه وفي تطبيقه لأسلوب التحفيز وفرض العقوبات واعتماد أسلوب تفويض السلطة كان أقدر على أحداث التغيير الإداري وادارته وانجاحه

ومنه فإن نظرية "فيدلر" تجعل أساس نجاح التغيير الإداري داخل المنظمة يتوقف على أسلوب القيادة الناجح وقدرة الإدارة العليا على تكييف ما تحتاجه المنظمة والمرووسين معا

4-نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر "هربرت سيمون" من المنتقدين بشدة لمبادئ الإدارة التي نادى بها "فايول" لتعارضها مع بعضها، موضحا في كتابه " السلوك الإداري" نظريته التي تدور حول كون جميع العمليات التنظيمية تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات

حيث يرى بأنه لا يمكن فهم السلوك التنظيمي إلا من خلال معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها (رعد حسن الصون، 2004، ص 89)

اعتبر "سيمون" التنظيم عبارة عن هيكل مركب يتضمن مجموعة من الاتصالات والعلاقات التي تحدث بين الأفراد، ينتج عن هذه العلاقات استفادة افراد المجموعة بقدر كبير من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات

فجعل "سيمون" مهمة اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا، معتبرا إياها عمل جماعي، وأن بقية العمال عليهم تنفيذ هذه القرارات

انطلاقا من طرح "سيمون" فإنه لا يمكن أحداث أي تغيير إداري بمجرد اتخاذ قرار منفرد من طرف الإدارة العليا، وتطبيق هذا القرار على المنظمة كلها، بل بما أنه التنظيم حسب رايه يحتوي على أهداف متعددة، فيعتمد إنجازها مع بعضها البعض ما ينتج عنه سلسلة من القرارات المتعلقة بعملية التغيير الإداري المتداخلة مع بعضها البعض، أي أنه ولنجاح عملية التغيير الإداري جعل لكل مستوى من مستويات التنظيم هدف معين ولكل مستوى إدارة عليا عليها أن تتخذ قرارات خاصة بها، ما يجعل

التنظيم ككل يصدر مجموعة من القرارات في مستويات مختلفة لغاية وحيدة وهي تحقيق عملية التغيير الإداري وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ومنه نفهم من "هربرت سيمون" أن القرارات المتعلقة بالتغيير الإداري الذيتكون داخل التنظيم، لا يمكن أن تكون على مستوى الإدارة العليا فقط، بل يجب أن تكون مشتركة بين جميع أعضاء المنظمة في إطار عمل جماعي، يتوقف تنفيذ هذه قرارات التغيير الإداري ونجاحها على الإدارة العليا أن تستعمل مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء حتى تتمكن من أحداث التغيير المطلوب وتحقيق أهداف المنظمة

4-نظرية Z:

ظهرت هذه النظرية نتيجة النجاح الاقتصادي الذي عرفته الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي دفع بالعلماء والباحثين لدراسة الإدارة اليابانية وتحديد الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات خاصة الأمريكية توصلت هذه الدراسات إلى أن المديرين اليابانيين يشركون العمال في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالتغيير الإداري، ويولون لوجودهم الشخصي أهمية كبيرة وبالتالي فهم يطبقون أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تعتبر من أهم مداخل التغيير الإداري وهو الاعتبار الفردي، حيث تعمل الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار الخاص بعملية التغيير الإداري بدل من كونها جهة مصدرة للأوامر فقط، فالملاحظ على المنظمات اليابانية أن التغيير الإداري يحدث داخل منظماتها بسلاسة ودون أي تعقيدات أو مقاومة، وما ساعد على ذلك وجود مجموعة من المبادئ الضرورية التي تعتمد على تفعيل تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، مع جعل عملية التوظيف تكون مدى الحياة ضمانا لشعور العامل بالانتماء الدائم لمكان عمله، وحرصها على عملية دوران العمل والتخصص الوظيفي لكل عامل بغية ضمان التكوين والتدريب الدائم، ما يعني أن الإدارة العليا لا تجد أي مقاومة من العاملين اتجاه التغيير الإداري خاصة أمام ديمومة عملهم وشعورهم بالأمان في عملهم وعدم الخوف من فقدانه ما يجعلهم يتقبلون التغيير الإداري كونهم يشاركون فيه (رعد حسن الصرن، ص 100)

عملت هذه النظرية على تعلم كيفية إدارة العنصر البشري، كون الإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله الدائم، ولنجاح التغيير الإداري حسب نظرية "أوشي" يجب توافر ثلاثة أعمدة هي:

1. الثقة: والثقة والتغيير الإداري عنصران تربطهما علاقة طردية كلما كانت هنا ثقة بين العاملين والإدارة العليا كلما أمكن أحداث التغيير الإداري المطلوب وبالنتيجة تحقيق أهداف المنظمة

2. اللفة والمودة: ينظر العامل الياباني الى صاحب المنظمة باعتباره رب اسرة يعمل في كنفه، وهو ما يسهل على صاحب المنظمة أحداث أي تغيير اداري دون أي مقاومة من طرف العاملين لشعورهم بأن صاحب المنظمة لن يحدث أي تغيير اداري يضر بأهدافهم ومصالحهم

3. المهارة: وتعني مهارة الاشراف حيث على المشرف التعرف على أحوال العاملين وانماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتسنى له تكييف التغيير وفق متطلباتهم والمناسب للمنظمة تفاديا لأي مقاومة من طرف العاملين

ومنه فالتغيير الإداري في نظرية "اوشي" يقوم على قدرة الإدارة العليا على بث الثقة بينها وبين العاملين وقدرتها على القيام بعملية التغيير الإداري بكل علم ودراية بمختلف أنماط سلوك العاملين دون أي مقاومة، ما يضمن نجاح التغيير الإداري والحفاظ علىة وبالنتيجة تحقيق اهداف المنظمة

5- نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر "امتاي اتزيوني" المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وهي عبارة عن تجمعات بشرية يتم انشاؤها بغية تحقيق أهداف محددة، انطلاقا من تقسيمها للعمل، توزيع السلطات ومستويات الاتصال، وتحديد مراكز القوة، وهي الجهة التي تتولى عملية التغيير الإداري من خلال إصدارها القرارات والسهر على تنفيذها، ولكي ينجح التغيير الإداري على هذه الإدارة العليا جعل العاملين ينفذون التعليمات والامور متبعة في ذلك أساليب مختلفة، وقد ميز "اتزيوني" بين ثلاث أنواع من القوة (السلطة)، قوة قاهرة (سلطة قصرية) تتمثل في الجزاء والتهديد، قوة تعويضية (سلطة رشيدة) تتمثل في المنح والأجور والمكافئات، قوة معيارية (سلطة معيارية) تتمثل في الجزاءات الرمزية، بالإضافة الى استبدال الموظفين خاصة اذا كان من شان هذا الاستبدال تحقيق اهداف المنظمة

رغم ان التصور الاتزيوني كان الإدارة بالأهداف الا انه لم يركز على المسؤول على عملية بالتغيير الإداري حتى تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها سواء في الإدارة العليا او منفذي هذا التغيير، بل ركز على كيفية تحقيق الأهداف فقط، فرغم انه حدد مراكز الإدارة العليا في المنظمة واصفا إياها بمراكز القوة او السلطة وكيفية تطبيق هذه السلطة، وتحديد كيف يمكن للإدارة العليا إجراء التغيير الإداري باتباع أحد أساليب السلطة المخولة لها، الا ان جل تركيزه كان على تحقيق اهداف المنظمة فقط

بالتالي فان طرح "اتزيوني" رغم مكانة وقوة نظرية الإدارة بالاهداف لم يخص التغيير الإداري بالدراسة والبحث باعتباره من اهم العمليات الإدارية داخل المنظمة، ولم يولي أهمية للقائمين على عملية التغيير واكتفى بتحديد الأسلوب الممكن على الإدارة العليا اتباعه لفرض تطبيق اوامرها وهو ما يجعلها لا تختلف عما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية من خلال العمل على تطبيق مبادئها، والحرص على توفير الحافز المادي لجعل العامل يبذل أكبر جهد لتحقيق الإنتاجية وبالتالي فإن الهدف من وراء التغيير الإداري هو اقتصادي بالدرجة الأولى الغاية منه الإنتاج الكبير، كما أنه لم يهمل ما منهج مدرسة العلاقات الإنسانية التي اولت اهتمامها بالجماعة بدل الفرد بالتركيز على

التنظيم غير الرسمي والحوافز المعنوية وبالتالي ربط التغيير الإداري بمتطلبات العاملين وذلك بإشراكهم فيه وبالنتيجة تحقيق هدف المنظمة المتمثل في زيادة الإنتاجية

10. الخاتمة

يعتبر التغيير الإداري من أهم العمليات الإدارية التي تحدث على مستوى المنظمة، حيث تظهر أهميته في الحفاظ على مكانة المنظمة واستمرارها، وقد يكون مخطط له من طرف المنظمة أو فرضته الظروف المحيطة بالمنظمة كالتطورات المتسارعة للتكنولوجيا التي تحتم على المنظمة مواكبتها حفاظاً على بقائها واستمرارها، وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة التغيير الإداري وتعددت مداخله بين من ربطه بالإنتاج وهو ما ميز المداخل الكلاسيكية التي غلبت الجانب الاقتصادي و جعلته أساس أي تغيير على مستوى المنظمة بغية تحقيق الزيادة في الإنتاج مهمة الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية التي كانت منطلقاً لنظريات العلاقات الإنسانية التي جعلت من التنظيم غير الرسمي ينصهر في التنظيم الرسمي بغية المشاركة في عمليات التغيير الإداري حتى تضمن هي الأخرى الزيادة في الإنتاج، لحين ظهور النظريات الحديثة التي انتهجت نهجاً مختلفاً جمعت فيه كل عناصر التنظيم المادية والبشرية دون إهمال البيئة المحيطة بالمنظمة، سعيًا لتحقيق التغيير الذي يتوافق مع أهداف المنظمة والعاملين معاً، مع ضمان المحافظة على مكانة المنظمة التنافسية وبقائها واستمرارها.

قائمة المراجع:

- 1- أديب برهوم، فداء الشيخ حسين رشا سعيد، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 23، 2017
- 2- الطجم عبد الله، السواط طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيق، ط 4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية 2003
- 3- اندروديسيزولاكي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة: أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الاسراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 5- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 1010
- 6- خليل الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2005

- 7- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999)
 - 8- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، (سوريا: دار الرضا للنشر، 2004)
 - 9- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003،
 - 10- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2015-2016
 - 11- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر (عمان: دار وائل للنشر، 2002)
- المصادر باللغة الأجنبية

- 1- Dawson, P. 2003, Understanding Organizational change: The Contemporary Experience of people at work Sage Publication, P 11
- 2- Jones, R. Organizational theory, Design, and change, United states of America: Pearson Prentice Hall, P, 269
- 3-François Dupuy, 2004, Sociologie du changement, Dunod, paris, PP, 100 = 109
- 4-lunenburg, F. Forces for and Resistance to organizational change. Nation al Forum of Education al Administration and Supervision Journal, Vol,27, N04,2010
- 5-Serge Raynal, 2003, Le managent par projet (Approche Stratégique du changement) 3eme édition, Des organisation, paris, P 39.