

ثقافة المؤسسة وسوسيولوجيا التغيير التنظيمي

أ. لعلال باية ، جامعة الجزائر 2

أ. أمال باشي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملخص:

إن التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتطور التكنولوجي الديناميكي الحاصل في المجتمع الحديث، إضافة إلى شدة التنافس الخارجي فرض على المنظمات عملية التغيير لمواكبة البيئة المحيطة والتكيف مع مجريات التغيرات الخارجية بهدف الحفاظ على كيانها وذلك باعتبار المنظمة نسق مفتوح له مدخلات ومخرجات يتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة، ويتوجب على المنظمات تبني استراتيجيات وتخطيط مسبق لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا، وتتوقف درجة التكيف مع التغيير على مدى استجابة أفراد المنظمة ولضمان استجابتهم الايجابية يجب أن تتم التهيئة المسبقة لهم عن طريق تنشئتهم على ثقافة مؤسسة قوية تساهم في نجاح عملية التغيير بما يتوافق مع أهداف المؤسسة والعاملين بها.

Résumé :

Le changement social, économique, et l'évolution dynamique de la technologie survenu aux sociétés modernes, en plus la l'intensité de la concurrence externe, imposée aux organisations le processus du changement pour faire face à l'environnement et s'adapter au cours de changements externes afin de préserver son existence , comme l'organisation est un system ouvert a des entrées et sorties affectées par l'environnement interne et externe, dont

les organisations doivent s'adopter des stratégies et une planification à l'avance afin d'assurer le succès du processus de changement et de réaliser les buts planifiés auparavant, et le degré de l'adaptation au changement dépend à la réaction des individus de l'organisation, et pour que ce changement ne soit pas affronter par la résistance , il doit être les socialiser par la culture d'entreprise qui peut contribuer à la réussite du processus de changement face aux objectifs de l'organisation.

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات متسارعة وظروف معقدة ناتجة عن التطور العلمي والتكنولوجي السريع مما يجعل استمرارها وتحسين الدور الذي تقوم به مرهونا بعدة تحديات أهمها تلك التي تتعلق بإدارة التغيير التنظيمي حيث يجب على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات المعاصرة الحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين على التكيف مع التغيير التنظيمي والاندماج مع الأوضاع الجديدة للمنظمات وتوليد الأفكار الجديدة التي تساهم في حل المشكلات.

حيث يجب على المنظمات تبني استراتيجيات لضمان نجاح عملية التغيير وأساس هذه الاستراتيجيات هو قوة ثقافة المؤسسة التي تتبناها المنظمة حيث أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى توفرها على ثقافة مؤسسة قوية تحقق لها ميزة تنافسية وتفتح المجال للعاملين للإبداع والتميز وتضمن نجاح أي تغيير قد يطرأ على المنظمة. لذا فإن هذا المقال يهدف للتعرف على أثر ثقافة المؤسسة على النجاح التغيير التنظيمي وإبراز أهم المعوقات التي قد تفرضها ثقافة المؤسسة والتي تقف حائلا دون نجاح هذا التغيير.

1- تعريف ثقافة المؤسسة:

حسب **Philippe d'Iribarne** ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموع مكون مواد ثقافية تتضمن الثقافة الوطنية، المهنية، الجماعات الاجتماعية(1).

وحسب **sainsaulieu** فإن المؤسسة تستمد ثقافتها من:

1-إحاطة المؤسسة في إطارها الاجتماعي والأخذ بعين الاعتبار كل الثقافات المجتمعية المتعلقة بالمدرسة، التكوين، القضاء، الدولة، النقابات، بحيث تشكل قواعد لا يمكن تجنبها في المؤسسة، فهم النظم السابقة ووضعها في الإطار التنظيمي، يعتبر محور هام في ثقافة المؤسسة.

2-السياقات المشتركة النابعة من تاريخ الحرف والصناعات، المحليات والتي تشكل لغة ثقافية، حيث يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار والتي تمنحها القدرة على التكيف ومقاومة التغييرات.

3-اختلاف الهويات التي تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية للعمل، وعلاقات السلطة، فهي تشكل مجال لتبادل المعارف والتكيف معها(2).

وعليه يمكننا أن نقول بأن ثقافة المؤسسة هي منظومة من القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء وبصورة أخرى هي هوية المؤسسة.

2. مظاهر ثقافة المؤسسة:

يمكن الاستدلال على نوعية ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي:

1.2 فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق
- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار
- سيادة روح المودة والنظام
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

2.2 القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع تفكير الإبداعي
- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر
- الاستعداد لتحمل المخاطرة
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة

3.2 القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة
- الاعتقاد بحتمية التغيير
- استعداد العاملين لإحداث التغيير
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال (3).

3. الديناميات الثقافية للمؤسسة:

تتشكل الديناميات الثقافية للمؤسسة من خلال خمسة حركات مؤسساتية التي تتجاوز الأهداف الاقتصادية والتقنية للإنتاج:

-نقل الثقافة المجتمعية السابقة: من خلال هذه الحركة ينتج نقل الثقافة المجتمعية إلى مؤسسة عادية

-تعلم ومواجهة الثقافات: وتهتم بالعمليات المخصصة بالتعلم ومواجهة الثقافة المرتبطة بعمل جماعات وعلاقات التي يمكن لها أن تقود إلى الانسجام الاجتماعي.

-إعادة الإنتاج الاجتماعي للوائح المؤسساتية: هنا يتم تحليل نتائج التعلم في صيغة إعادة الإنتاج الاجتماعي للوائح المؤسساتية والنظام القيمي السابق حيث يمكن لنتائجها أن تقود إلى استقرار المجتمع.

-التعلم بمفهوم الإبداع والابتكار: تكشف التعلم في شكل الإبداع والابتكار في نظام القيم مثل الذي يكون في اللوائح المؤسساتية.

- الترابط الجديد بين القيم والمؤسسات: الحركة السابقة المتعلقة بالإبداع احتمال الترابط بين القيم والمؤسسات والتي تعطينا إنتاج مجتمعي حقيقي مختلف (4).

4- تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك الموارد البشرية:

هناك العديد من أوجه تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك الموارد البشرية وأهمها:

توجهات المؤسسة والعاملين:

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها.

وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها - تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظم(5).

الالتزام والانضباط:

كما يمكن أيضا يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، حيث يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرواظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

- تدعيم ثقافة المؤسسة وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

- أن تكون ثقافة المؤسسة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها من قبل المنظمات المحيطة بها العاملة في نفس النشاط.

4- التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز". (6) عرف على أنه " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم مع السلوكية" (7).

كما عرف أيضا بأنه "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا". (8)

كذلك هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان". (9)

وأيضا عرف على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى". (10)

وعليه ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية إدارية مدروسة تتبعها المنظمة بهدف استحداث أوضاع تنظيمية جديدة تتماشى وأهدافها المستقبلية من أجل زيادة الفعالية.

5- مقاومة التغيير:

بالرغم من إجماع كل الدراسات على أن مقاومة التغيير التنظيمي بأنها ذلك السلوك المشاكل التي تواجه التغيير الذي سبق وأن خططت له المنظمة، كما "تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع" (11) إلا أنه لا يوجد تعريف موحد للتغيير التنظيمي، فهناك اتجاهات مختلفة .

تعرف مقاومة التغيير على أنها الامتناع وعدم الامتثال للتغيير، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.(12)

أيضا " في كثير من الأحيان نستطيع رؤية منطقية لمقاومة التغيير بوضوح، مثلا إذا كان يهدد بعض الأفراد بالفصل عن العمل، وفي أحيان أخرى يرى المراقبون أنه لا يوجد منطقية في مقاومته ولكن من وجهة نظر المقاومين والعارضين للتغيير هناك أسباب تجعلهم يعتقدون بمنطقية مقاومتهم له" . حيث يمكننا اعتبار مقاومة التغيير على أنها رفض للتغيير والمحافظة على إبقاء النظام القائم.

6- أسباب مقاومة التغيير: مقاومة التغيير لها عدة أسباب نذكر منها:

1-6- ليس بالإمكان أحسن مما كان: مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضیعة للوقت والجهد والتكلفة.

6-2- مخاوف فقد مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير خوفا من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرووسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير أهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

6-3- فقدان الثقة وقصور الفهم: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا

لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

6-4- اختلاف تقييم التغيير ونتائجه: تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير

من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، يرى مخطوطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة(13).

7- دينامية التعامل مع مقاومة التغيير:

من أهداف التغيير التنظيمي تحقيق غايات المؤسسة التي سبق وأن وضعت ضمن مخطط بعيد المدى، " غير أنه ليس بالضرورة أن يقابل بالتأييد والموافقة، لذلك وجب على كل قائد ومدير أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولته لتطبيق وتنفيذ برنامج تطويري"(14)، وللنقل إلى أو مواجهة مقاومة التغيير يتوجب على المسؤول أو القائمين على عملية التغيير وضع إستراتيجية نستطيع تلخيصها في الجدول التالي:

الأسلوب	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد والاتصال بهم Education+ Communication	في حالة ننتقص المعلومات أو التفسير والتحليل الفاعلي	بمجرد أن يفتح الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا يحصى له من المهتمين بالتغيير
أسلوب المشاركة وإمماج الأفراد في عملية التغيير	عندما لا يكون لدى القائلون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم	الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميمًا غير مناسب كما قد يستغرق ذلك وقتا طويلا
تشجيع الأفراد وتدعيمهم	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة	ليس هناك أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم	يستغرق وقتا طويلا للغاية، وقد يفشل كذلك
التفاوض والاتفاق	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير وإن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما، وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة	قد يكون أسلوبا مكلفا للغاية في كثير من الحالات خاصة إذ يتم لأخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل
أسلوب المناورة	عندما لا تجدي بنية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبيا للتغلب على المقاومة	قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غدر بهم
التهديد الضمني أو الصريح	عندما يكون عامل السرعة أمر ضروريا، وأن القائلين على التغيير لديهم قوة كبيرة	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة	يمكن أن يكون أسلوبا مخوفا إذا أثار حقد الأفراد القائلين على التغيير

جدول رقم 01: يوضح أساليب التقليل من مقاومة التغيير (15)

8- خصائص إدارة التغيير:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية ومن أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة ومن أهم خصائص إدارة التغيير نجد:

1- الاستهدافية : باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية : ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العملي المفروض عليها والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية : يقصد بها الموائمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

4- الفاعلية : بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضا على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

5- المشاركة : ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، وهذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية : من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.

7- **الرشد والعقلانية:** لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.

8- **القدرة على التكيف :** نظرا للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على إدارة التغيير. (16)

دور ثقافة المؤسسة في نجاح التغيير التنظيمي :

إن جوهر عملية التغيير مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل سواء كانت حكومية أو غير حكومية وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة، حيث يجب على القادة أو المشرفين المباشرين أن يعملوا جاهدين على ترسيخ ثقافة المؤسسة وضرورة دعوة العمال إلى التسليح بروح المبادرة والابتكار وقبول التغيير من أصله ثم لا بد أن تكون التنشئة التنظيمية وما تحمله في مكوناتها من قيم ومعايير تنظيمية تسمح بإعداد الكوادر الوظيفية الذين لهم حق في التغيير كما لهم واجب قبول التغيير لما يكتسبه من أهمية حين تبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن العملية .

و تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل للثبات والحرص والتحفظ قلّت قدرة المنظمة واستعدادها للتغيير .

خاتمة:

لقد أصبح التغيير ضرورة أساسية تفرضها التغيرات الاقتصادية والتقنية والفنية للعصر الحالي لكنه لا يتم بصورة آلية بل يلقي مقاومة شديدة في بعض المنظمات التي اعتادت نظاما معيناً، والحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومة أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

لذا يتوجب على الرؤساء أن يعطوا الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنها تعتبر من أهم المكونات الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة في إدارة التغيير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الأوضاع الجديدة للمنظمة.

قائمة المراجع:

- 1- Renaud, Sainsaulieu. **Sociologie de l'entreprise**. Paris : éd presses des sciences po et Dalloz, p 165.
- 2- Ibid.
- 3- حسن، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. ط3. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2009، ص 315.
- 4- Ibid, p259
- 5- محمد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 433 .
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.
- 7- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص17.
- 8- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص103.
- 9- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، المنصورة، مصر، 2000، ص9.
- 10- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000، ص432.
- 11- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، ترجمة: معتز سيد عبد الله، القاهرة، ط1، 2009، ص165.

- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2004، ص255.
- 13- مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة ، 2000، ص50 .
- 14- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية2007، ص93 .
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص61.
- 16- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ط5 ، 2009، ص342.