

## التغيير التنظيمي؛ مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه

جلال الدين بوعطيط

قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

## ملخص

يهدف هذا المقال إلى توضيح أهمية التغيير التنظيمي ومجالات تطبيقه، مع إبراز حتميته في ظل التغييرات الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية. يتناول مجالات التغيير التنظيمي من خلال مرتكزات البيئة الداخلية للمنظمة كالثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية وسياسات إدارة الأفراد، مع تسليط الضوء على مراحل التي تسهم في تحقيقه، مع إبراز دور منظومة الاتصال داخل التنظيم بمختلف أساليبها في التقليل أو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين، بما يضمن تقبلهم له وسعيهم إلى إنجاحه، وبما يسمح في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، مراحل التغيير، اتصال تنظيمي.

***Le changement Organisationnel : Domaines et étapes et importance de l'organisme communicationnel dans son succès***

## Résumé

Cet article tente de mettre la lumière sur l'importance du changement organisationnel et ses champs d'application, son caractère indispensable au sein des changements externes et internes. Nous traitons des changements organisationnels à travers les bases de l'environnement interne de l'organisme, à l'instar de la culture et du cadre organisationnel et des politiques de gestion des individus. Nous nous intéressons aussi aux étapes de réalisation du changement et illustrons le rôle de l'organisme communicationnel à l'intérieur de l'organisme et son importance dans la lutte contre la résistance au changement parmi les travailleurs d'une façon qui les motive à l'accepter et à réaliser les objectifs visés.

**Mots clés:** Changements organisationnels, zones et étapes du changement, communication organisationnelle

**Organizational Change: Fields, Stages, and Role of Communication System in its Success.**

## Abstract

This article attempts to shed light on the importance of organizational change and its fields of application, we also discuss its essential character within the external and internal changes and organizational changes through the analysis of its internal environment like culture, organizational framework and individuals management policies, we are also interested in exploring the stages of change and the role of the communicational body within it all with its importance in reducing resistance to change among workers in a way that motivates them to accept and carry out the objectives.

**Keywords:** Organizational change, areas and stages of change, organizational communication.

## مقدمة:

للتنظيم، ونجاعته يجعل من عملية التغيير أو الإجراءات التنظيمية الأخرى أمرا ممكنا، خاصة على مستوى إدماج الأفراد العاملين في هذه الإجراءات أو قبولهم لعملية التغيير التنظيمي داخل التنظيم.

وعليه فإن هذا المقال يحاول أن يبرز أهمية الاتصال التنظيمي كعملية إدارية وكمنظومة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي أو إدارته، على اعتبار أن لكل تغيير أسبابه ومجالاته والمعنيين به وكذا المقاومة لعملية التغيير، وإن اختلفت حدتها تبعا لمجالات التغيير أو مرحله.

## 1 / مفهوم التغيير التنظيمي:

قبل أن نعرف التغيير التنظيمي يجب الإشارة إلى وجود عدة مصطلحات يتم تداولها في التراث التنظيمي عند تناول الباحثين لمفهوم التغيير التنظيمي ومن أهمها التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي فهناك من يعتبر أن هذه المصطلحات تتشابه في المعنى، خاصة بين التغير والتغيير، ومن يفرق بين هذه المصطلحات من باب مثلا أن التغير التنظيمي قد يكون رد فعل لظروف أو وضع معين خلال مدة زمنية على اعتبار أنه مطلق وفاعله مجهول، أما التغيير التنظيمي فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه تعلم فيه معالمه، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله، كما أن هناك من يرى أن مصطلح التطوير التنظيمي هو وصف لعملية إدارة التغيير.

ويمكن القول إن التغيير بشكل عام هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى. ويفترض أن يساعد التغيير المنظمة على الانتقال إلى ما هو أفضل من الوضع الحالي الذي تعيشه، وانطلاقا من هذا المبدأ أضحت مفهوم التغيير من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ورجال الإدارة

برزت أهمية التغيير في وقتنا الحالي نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة بمختلف أشكالها، وباعتبار أن المنظمات هي مكون من مكونات المجتمع تواجه هذا التغيير من خلال إيجاد سبل وآليات تسمح لها بالتكيف مع هذه المتغيرات، والبقاء في عالم المؤسسات من خلال رسم ميزة تنافسية قادرة على مواكبة التغيرات التنظيمية الحاصلة في البيئة الداخلية أو التي تفرضها البيئة الخارجية.

فالمنظمات اليوم بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار، بل أضحت التغيير ضروريا في عصر الانفجار المعرفي الذي من أهم مميزاته التدفق السريع للمعلومات وعولمة السوق، وأضحت قادة المنظمات اليوم أمام حالة مفروضة تتغير فيها المفاهيم والأسس والأعراف السائدة إضافة إلى تغيرات السوق، بل ولم يعد بإمكان القادة أن يتخذوا قرارات في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية فالتغيير يفرض نفسه على المنظمات لظروف داخلية مرتبطة بالتنظيم، أو خارجية متعلقة بالبيئة الخارجية ومن خلال عملية التغيير يمكن للمنظمة أن تتوفر لديها الرؤية الجيدة للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل عمق للبيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها الرقي والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات.

وقد يرتبط نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمات بدرجة كبيرة بوجود منظومة اتصال تمتاز بالنجاعة والمرونة في التواصل مع من يشملهم التغيير من خلال إدارة عملية التغيير أو الحد من مقاومته لدى الفاعلين في التنظيم على اعتبار أن الاتصال التنظيمي يمثل العمود الفقري

ويمكن القول إن التغيير بالمعنى العام هو انحراف عن الماضي، وقد يحدث دون تخطيط أو توجيه أو تنسيق، أو قد يكون مخططاً له، يتخذ عدة أبعاد منها الإنسانية والهيكلية والتكنولوجية، ويمكن ضبطه وتوجيهه بما يخدم الأهداف المسطرة من خلاله منها ما يتمثل في زيادة قدرة الفاعلين في التنظيم أو التنظيم في حد ذاته على التكيف مع متغيرات البيئة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وهو يعتمد على مجهود تعاوني تنسيقي بين جل فئات المنظمة ضمن هرمها التسلسلي.

## 2- أسباب التغيير وأهميته :

مما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، كما أنه ظاهرة طبيعية وصحية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار وإبقاء الميزة التنافسية لديها وتوسيع أعمالها ونشاطاتها وضمان جودة منتجاتها أو خدماتها أو كسب ثقة زبائنهم. إذن فهناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، ويمكن عرضها فيما يأتي:

### 2-1- التغييرات الخارجية: وهي التغييرات في

البيئة المحيطة بالمنظمة ومن بينها:

- التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها، أو التي تم قراءتها واستشرافها من خلال إدارة حكيمة متفتحة. هذه التحديات تحتاج إلى خطط تتعامل معها على أرض الواقع بما يكفل الاستفادة منها وتقليل أثارها وسلباتها، وربما هذه التحديات تكون سبباً في مشكلات تتضاعف أخطارها مع أخطاء الإدارة في معالجتها واستيعابها.

- الابتكارات والاختراعات الجديدة حيث تعيش المؤسسات في عالم السوق على التنافس في بيع السلع، منها السلع المادية (منتجات) أو سلع الخدمات (تعليم، صحة) وتعد الابتكارات في المجال

خاصة بعد التطور التكنولوجي الهائل والتغيرات البيئية بكل أشكالها الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وما أفرزته ظاهرة العولمة من تبعات تختلف تبعاً للنظام الاقتصادي الوطني والبنية التنظيمية للمنظمات. وتطور علم التسيير والنظريات الحديثة التي تؤكد على مبدأ التحسين والتطوير من أجل إبقاء المنظمات في وضع تنافسي يضمن لها الحفاظ على مكانتها في عالم المنظمات.

ونجد عدة تعريفات لمفهوم التغيير التنظيمي

منها:

• يعرفه سيزلاقي وولاس (and Wallace Szilagy) على أنه "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (1)

• ويعرفه محمود سلمان العميان على أنه "عملية إحداث تغيير في السلوك التنظيمي وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص في زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (2).

• كما عرفه علي السلمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين: ملائمة أوضاع التنظيم مع متغيرات المناخ المحيط وإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارة وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات" (3).

## 2-2- التغييرات الداخلية:

تمثل المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف، أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والأفراد العاملين فيها، وتتضمن ما يأتي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.  
- التغيير في هياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل.

- تغيير في الأساليب الإدارية وتطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات والإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في الوظائف الأساسية للمنشأة.  
- التغيير في أساليب التخطيط، والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- تغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- زيادة معدل الدوران الوظيفي.  
- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المنظمة وحاجات الأفراد.

- الحاجة إلى التحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين فرق العمل وجماعة العمل.  
- ندرة القوى العاملة.

- تدني معنويات العاملين وعدم رضاهم بالأوضاع الحالية.

- حدوث أزمة داخلية طارئة.  
- تولي قيادة جديدة ذات مؤهلات عالية وأفكار ومبادئ إدارية جديدة وطموحات عالية.

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة في المنظمة باستمرار من خلال ما يتسم به الهيكل التنظيمي من مرونة وقدرة على الاستجابة الشاملة لضرورات التغيير والتعديل، لتتمكن المنظمة

جوهر التنافس بينها، الأمر الذي يفرض متابعة الاختراعات، بل محاولة الاختراعات.

• التغييرات الاجتماعية: إن التغييرات الاجتماعية في العالم التي تسببت فيها أفكار سياسية أو نتائج حضارية، تتسرب عبر الحدود لتؤثر في التركيبة الاجتماعية للدول الأخرى أو المؤسسات في الدول. وهناك بعض المؤسسات الكبرى عابرة الحدود تنقل ثقافتها مع مؤسساتها في مختلف دول العالم، وفي هذا تعارض أو تضاد مع الثقافات المحلية.

- تغييرات في الحكومات وتحركات سياسية حيث إن الاستقرار في الدولة عموماً ينعكس على المؤسسات وخططها وبرامجها وكثرة التحركات السياسية وضعف استقرار الحكومات يهدد هذه المؤسسات وبرامجها وأسواقها وتطورها.

- تغييرات في التشريعات: إن مناخ الاستثمار يحتاج إلى التطور في التشريعات لخدمته وتعزيز توجهاته كما أن سياسات الشركات بالتشريعات ناجم عن حركات سياسية محلية ودولية، أو تغيير في الحكومات أو ما يوصف بعدم الاستقرار الذي يسبب التغيير أو يفرضه (4).

• تغييرات في سلوك المستهلك: إن التغييرات المستمرة في الأنماط المعيشية للمستهلك وتطلعاته الدائمة لإشباع حاجاته المتزايدة والمتنوعة، وبحثه عن السلع ذات الجودة العالية والسعر المنخفض تعد من أبرز العوامل الرئيسية للتغيير وتحسين المنتجات. إذ أن النمو الاستهلاكي وتعاضم شروط اقتناء السلع أصبحت من المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات من خلال مصلحة التسويق في دراسة السوق وسلوك المستهلك، التي يجب معرفة كل تفاصيلها لوضع استراتيجيات إنتاجية وتسويقية تهدف إلى إرضاء الزبائن.

## 3- مجالات التغيير التنظيمي:

تنشط المنظمة وسط بيئة متغيرة مضطربة وتنافس حاد على المكانة في السوق، وفي تفاعلها مع هذه البيئة يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إحداث تغييرات على عدة مستويات ومجالات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات بما يضمن سيرورة أعمالها، ومن بينها نجد ما يأتي :

**-التغيير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها:**  
تتضمن رسالة المنظمة مجالات النشاط وأنواع المنتجات والخدمات والأسواق التي تنشط فيها، وسياستها اتجاه الفاعلين في التنظيم (نمط القيادة والعلاقات الإنسانية، ونظام الحوافز...) والزبائن والمستهلكين، وأي تغيير في هذه الرسالة يجب أن يتماشى مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن الطبيعي أن التغيير في الرسالة يواكبه تغيير في الأهداف المسطرة، ومن خلالها يتم وضع استراتيجيات مختلفة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (7).

**- التغيير في الثقافة التنظيمية:** إن إحداث التغيير في إستراتيجية منظمة ما، يتطلب إحداث تغييرات مصاحبة أخرى مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذا في نظام القيم بها. ولتنفيذ التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب أفراد المنظمة وذلك لترويج كل القيم الجديدة. وبيئة اليوم التي من أهم سماتها التدفق الهائل للمعلومات والمنافسة الشرسة تتطلب وجود قيم تركز على العميل والجودة وفرق العمل والإدارة بالمشاركة.

وفيما يأتي بعض هذه القيم:

من التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الفعالية (5).

أما محسن الخضيرى فيرى أن أهمية التغيير تتمثل في (6):

- الحفاظ على الحيوية الفعالة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.

- تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب في الشكل والمضمون.

كما يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

\* اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف والفاقد التالف والضائع.... الخ ومعالجتها.

\* معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التعامل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

- **تغيير نظم الأداء الإداري** : يمكن أن يشمل التغيير كذلك نظم الأداء الإداري مثل نظام الاختيار والتعيين في سياسات التوظيف بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع أو الإدارات المناسبة (الموائمة المهنية) ونظام التدريب، بما يضمن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فاعل في التنظيم تبعاً للمستوى الإداري الموجود فيه بما يسهم في تعزيز نقاط القوة في التنظيم والحد أو التخفيف من نواحي الضعف. ونظام التحفيز بما يهيئ مزيجاً مناسباً من الحوافز المادية والمعنوية وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات واتجاهات الفاعلين في التنظيم ونظام تقييم أداء العاملين بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل موظف تقييماً يخلو من أخطاء التحيز أو النسيان أو سوء التقدير. ويشمل نطاق التغيير كذلك في نظام الاتصال الذي هو العمود الفقري لأي تنظيم بما يسمح الوصول إلى قنوات اتصال مفتوحة، تسهم في تدفق المعلومات بيسر في كل الاتجاهات.

- **تغيير وتطوير سلوك أفراد التنظيم** : وهي من أهم مجالات التغيير وأصعبها، بل وأكثرها تعقيداً لأنها تعنى بالاتجاهات والسلوكيات والميول والقيم والجوانب الثقافية لأفراد التنظيم، وعلى هذا الأساس نجد أن المنظمات الرائدة والناجحة هي من تولي العنصر البشري أهمية كبيرة باعتباره المحرك الأساسي والفعال في المنظمة.

- **تغيير في التكنولوجيا** : التغيير التكنولوجي هو استحداث طرق علمية وأساليب عمل أدائية أفضل لتحسين العملية الإنتاجية ورفع من الأداء العام وخفض التكلفة، أو استحداث أجهزة وآلات وأدوات عمل جديدة تسهم في رفع إنتاج المنظمة بما يحافظ على صحة وراحة العامل، ويحقق توازنها الداخلي ولا يضر بالبيئة الخارجية (التلوث الضوضاء.....).

• **توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والرقابة والقياس، فعلى سبيل المثال يجب توجيه اهتمام العاملين نحو الاهتمام بخدمة العملاء.**

• **التصرف بإيجابية اتجاه المواقع الصعبة والأزمات التنظيمية....** فمثلاً لو أكد قائد المنظمة على قيمة معينة وهي " أننا جميعاً في مركب واحد" فلا داعي أن يعالج انخفاض حجم الأرباح من خلال فصل بعض الموظفين التنفيذيين أو بعض المديرين في مستوى الإدارة الوسطى، ولكن يجب إعطاء الفرصة للجميع بالمشاركة في وضع الحلول تحت قيادة الإدارة العليا (8) .

- **التغيير في الهيكل التنظيمي**: يأتي التغيير عادة في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كنتيجة طبيعية لتغيير في الرسالة أو في النشاط ( كلياً أو جزئياً، أو في الأهداف والتكنولوجيا أو توسيع حجم العمليات للتكيف مع المتغيرات المحيطة. وكاستجابة لذلك تلجأ المنظمة إلى إنشاء أو إلغاء مصالح أو أقسام أو تغيير في هيكل السلطة، أو تغيير في اختصاصات مسندة للوحدات التنظيمية أو تغيير في المسميات الوظيفية أو البطاقات الفنية للمهام أو تقليص أو زيادة عدد المناصب أو خطوط الإنتاج. ويرى كثير من العلماء والباحثين والممارسين ومديري المؤسسات الناجحة على أن المؤسسة التي تحتوي على هيكل تنظيمي مركزي مرناً يمكنها التكيف والاستجابة السريعة ل :

• **تغيير الظروف.**  
 • **مطالب الزبائن المستمرة أو ضغوط المنافسة.**  
 • **تخفيض مسارات اتخاذ القرارات.**  
 • **تكوين عمال وتعييدهم على التغيير (في المناصب والإجراءات وأساليب العمل ووظائف جديدة، والإحلال والندب أو التدوير وتنوع التخصص الوظيفي) (9).**

متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف . ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يأتي :

• منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

• انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.

• إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً. ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

• نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة فيها.

• تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة<sup>(10)</sup>.

إن إذابة الموقف تسهل للفاعلين والقائمين على عملية التغيير التنظيمي من الوقوف وتحديد مشكلات العمل التي تحتاج إلى تغيير أو حل بواقعية وعلى أسس موضوعية. وللوصول إلى هذه العملية يمكن أن يجري القائمون على التغيير مقارنة أداء مفاصل ووحدات المنظمة بعضها ببعض. كما يمكن إدراج عمليات أخرى مكملة مثل تقارير الرقابة والاستفادة من نتائج البحوث الميدانية داخل الوحدات عن المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالعامل كالرضا الوظيفي والقيم الشخصية والجوانب التقنية والفنية للعمل وغيرها من الدراسات.

ب- التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة. وليست هذه المرحلة مرحلة تدخل فقط بل إنها تتضمن مرحلة التعلم التي من نتائجها اكتساب الفاعلين في المنظمة أنماطاً

إذن يمكن القول إن التغيير التنظيمي ينصب على ثلاثة محاور أساسية:

• التنظيم من خلال النشاطات ومهام العمل والوظائف وحدود السلطة والعلاقات بين المصالح ودرجة المركزية واللامركزية وتفويض السلطة والهيكلة التنظيمية ونمط الاتصال... الخ.

• الأفراد من حيث حاجاتهم وأهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأماليهم وولائهم، وغير ذلك مما يحقق التوازن بينهم وبين التنظيم (عملية الانصهار).

• جماعات العمل وفرق العمل واللجان حلقات الجودة، من حيث شكلها وتماسكها والقيم الفردية والجماعية الموجودة فيها أساليب الاتصال بينها وعلاقاتها وأهدافها... الخ.

#### 4- مراحل التغيير: قدم كيرث لوين Kurt Lewin

محاولته الرائدة لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها بما يتناسب مع ظروفهم وحاجاتهم وتتضمن عملية التغيير التنظيمي بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة التي تحدث عبر مراحل زمنية متعاقبة، وهذا التتابع حسب لوين يتطلب ثلاث مراحل أساسية :

أ- الإذابة: وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل. وهي إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم. ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي

- **التغلب على مقاومة التغيير:** بمعرفة أسبابها التي قد تتعدد وتختلف من الخوف من ضياع المكاسب المادية والمعنوية الحالية وطرق تأدية العمل... الخ، ثم يتم وضع استراتيجيات مدروسة للتغلب على المقاومة، كتوضيح أهداف التغيير وإشراك العاملين في مخططاته.

- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

- **وضع استراتيجيات التغيير:** بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها هيكل المنظمة مثل الهيكل التنظيمي (إعادة تحليل ووصف وتصميم الوظائف وتحديد المسؤوليات والصلاحيات...) والقوى البشرية (ندوات وتربصات لتكوين القادة والمشرفين الإداريين وتنمية فرق العمل) - **تنفيذ خطة التغيير:** خلال مدة زمنية بعد تخطيط الجهود اللازمة للتغيير داخل المنظمة.

- **متابعة تنفيذ الخطة:** وذلك بمعرفة نواحي القوة فيها ونواحي الضعف.

#### 05- دور الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية

**التغيير:** قبل أن نتناول دور الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير داخل المنظمات ينبغي الإشارة إلى أن الاتصال التنظيمي بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية باعتباره يقوم بتوجيه مختلف سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة التي لا يتوقف نجاحها فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي الذي لا يتأتى إلا بوجود منظومة اتصالية تتسم بالنجاحة والمرونة. كما تجدر الإشارة من خلال الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن نشاط الاتصال داخل المنظمة يشكل أكثر من 75 بالمائة من أنشطتها.

سلوكية جديدة تتصف بالإيجابية، والتي تساعدهم على تجاوز المشاكل التي تواجههم وينتقلون بالمنظمة من وضعيتها الحالية إلى وضع أفضل بكثير.

**ج- التجميد:** في هذه المرحلة يتم تجميد ما تم التوصل إليه، كما يتم حماية وصيانة التغيير الذي تم الوصول إليه من خلال الحفاظ على الإنجازات والمكاسب التي تم الوصول إليها من خلال عملية التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض الطرق منها<sup>(11)</sup>:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المطلوبة، ومناقشة الانحرافات، ومحاولة علاجها.

- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في عملية التغيير التنظيمي.

- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد طرق العلاج.

وهناك من يرى أن التغيير التنظيمي داخل المنظمة يمر بمراحل متداخلة فيما بينها ومكملة لبعضها وهي تتمثل فيما يأتي<sup>(12)</sup>:

- **معرفة مصادر التغيير:** وهنا يمكن أن يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية مثل هيكلها التنظيمي، وعلاقاتها التنظيمية ونمط الاتصال السائد والمناخ التنظيمي السائد، أو بيئة المنظمة الخارجية من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي تحدث في المجتمع.

- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الانحراف أو الهوة الفاصلة بين موقع المنظمة حاليا وبين ما تريد تحقيقه.

- **تشخيص مشكلات المنظمة:** أي المشاكل التي توجد في المنظمات سواء كانت تنظيمية أو فنية، أو متعلقة بالأفراد.



الإدارية في المنظمة<sup>(15)</sup>. كما يمكن أن تكون له جملة وظائف منها التنسيق للقيام بالمهام وتبادل المعلومات وحل الصراع التنظيمي بين الفاعلين في التنظيم.

- كما أننا نجد الاتصال غير الرسمي والذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة<sup>(16)</sup>. وتكمن دوافع وجود هذا النوع من الاتصال التنظيمي أنه ناتج عن العلاقات والتفاعلات الاجتماعية العفوية التي تحدث بين أفراد التنظيم، والتي يمكن من خلالها تحقيق حاجات ورغبات لم يتم إشباعها عن طريق الاتصال الرسمي.

إن الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي خلال عملية التغيير التنظيمي يرتكز على تمكين الفاعلين في التنظيم أو المعنيين بعملية التغيير من فهمه والافتتاح بجذواه في تحسين أدائهم، أو تحسين مهاراتهم الفكرية أو الأدائية، كما يساعدهم على المشاركة في عملية إنجاز عملية التغيير أو إدارته ويتضح هذا الدور من خلال لجوء المنظمات إلى وضع استراتيجيات وخطط تنظيمية من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي، وتجاوز مقاومته لدى الفاعلين في التنظيم حيث قلما تكون هذه العملية نتيجة لمنهجية أو إستراتيجية واحدة لأن التغيير في حد ذاته عملية معقدة ومتعددة الجوانب، وتشمل في بعض الحالات كل الجوانب والمصالح التنظيمية في المنظمة. فنجد أن من بين إستراتيجيات إنجاز عملية التغيير إستراتيجية التعليم والاتصال، وهذه الأخيرة تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه. وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية والعرض

ومن خلال هذه الأهمية يمكن إبراز دور بعض أشكال الاتصال الرسمي أو غير الرسمي في رسم أو توجيه أو تغيير السلوك على المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة فنجد على سبيل المثال لا للحصر أن:

- الاتصال النازل أو ما يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل يستخدم في الأمر والتوجيه، كما أنه يساهم في توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها، وقبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين<sup>(13)</sup>.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي نجد الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين وكتيبات ومجلات التنظيم ومجلات الحائط والتقارير النمطية.

- الاتصال الصاعد والذي يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهما لنمو وتطوير التنظيم، وهذا ما يؤكد عليه كل من ليسلي و ليود من خلال أن هذا الاتصال يقدم معلومات حول أداء المرؤوسين، ومدى تقدمهم وخططهم المستقبلية التعرف على مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها المرؤوسون، كما يمكن من خلاله فهم مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة<sup>(14)</sup>.

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات.... الخ

- الاتصال الأفقي والذي يتم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات

إذن ومن خلال هذه المراحل يمكن أن نستشف دور الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير خاصة إن جل العمليات الإدارية التي يستخدمها هذا المدخل وهي التعليم والمشاركة والوعد بالدعم والتفاوض، تركز في جلها على مهارات الاتصال من خلال استخدام طرقه أو أساليبه إن كانت كتابية أو شفوية.

ومن خلال مراحل التغيير التي تكلم عنها Lewin والتي تم تناولها سابقا يمكن تحديد مساهمة منظومة الاتصال في هذه المراحل كما يأتي:

- بالنسبة لمرحلة إذابة الجليد والتي تتمحور أهدافها في إعلام الفاعلين في التنظيم أو من هم معنيون بعملية التغيير بأهمية وضرورة التغيير من خلال إعادة النظر في بعض الجوانب التنظيمية أو كل هذه الجوانب، أو استحداث طرق عمل جيدة. وهنا تبرز وظيفة المكلفين بالعملية الاتصالية أو القائمين على مصلحة الاتصال في المنظمة من خلال:

- دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير: ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب الاتصال التنظيمي وطرقه في إبراز الأسباب التي دعت المؤسسة إلى إجراء التغيير التنظيمي، سواء ارتبط ذلك بالتغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي قد تكون من بينها التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها وتحتاج إلى خطط تتعامل معها على أرض الواقع بما يكفل الاستفادة منها وتقليل آثارها وسلبياتها. كما نجد الابتكارات والاختراعات الجديدة، والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والثقافية، كما يمكن أن يكون هناك تغيير في سلوك المستهلك. كما قد يكون التغيير التنظيمي نتيجة الظروف الداخلية التي تعيشها المنظمة ( التغيير في الآلات وخطوط الإنتاج والتغيير في هيكل العمالة وتغيير في الأساليب الإدارية والوظائف الأساسية في

للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير (17).

ومن إيجابيات هذه الطريقة التي تعتمد كما قلنا على منظمة الاتصال داخل المنظمة أن نتائجها تبرز مباشرة عند اقتناع العاملين بالمعلومات المقدمة ويكون ذلك من خلال مساهمتهم في عملية التغيير.

إذن هنا تعتمد الإدارة على الاتصال التنظيمي في نشر محتوى عملية التغيير من عدة مداخل تركز جلها على سيرورة العملية الاتصالية في المنظمة فمثلا نجد من المداخل الأكثر تناولاً في المنظمات مدخل خفض مقاومة التغيير، والذي يحتوي على سبعة مراحل كلها تركز على مهارات الاتصال وهي (18):

- مرحلة الاتصال بالإقناع: يشرح فيها للأفراد طبيعة التغيير ومسارته ومسبباته وأهدافه.
- المشاركة: تزيد من حماسة أفراد التنظيم للتغيير بحيث يميلون ليكونوا أقل معارضة وأكثر تقبلاً.
- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف: مثل اكتساب قدرات ومهارات جديدة.
- التفاوض: يستهدف تحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته ومزاياه.
- المناورة: وتستخدم إذا لم تسفر مراحل الإقناع والمشاركة والتفاوض عن تقدم في تخفيف المعارضة للتغيير.
- الإلزام الضمني أو الصريح: ويكون لازماً عندما يكون التغيير ضرورياً ولا يتوافر مدى زمني للإقناع.
- النقل والفصل والتعيين: ويعد لازماً كأخر ورقة في جعبة الإدارة إذا كانت المقاومة على درجة من التصلب.

- أما بالنسبة لمرحلة التغيير والتي تهتم بتحديد الأمور المراد تغييرها أو المهارات الواجب تعلمها وتطبيق التغيير من خلال استعمال أدوات ووسائل التغيير المعدة سلفاً، بمعنى الانتقال من حالة إلى حالة أخرى يفترض أن تنتقل المنظمة إلى ما هو أفضل من الوضع الحالي الذي تعيشه. فإذا كان هدف التغيير كما تم تناوله في عنصر مجالات التغيير تغيير في الهيكل التنظيمي، فإن هذا الوضع قد يتطلب إجراء تعديلات جزئية أو موسعة قد تشمل تقليص عدد الوحدات الإدارية وتقليص المستويات الإدارية أو إجراء تعديلات ضمن الوظائف الأساسية والأنشطة على مستوى المصالح أو الورشات. وهذا التغيير يتطلب توضيحه لكل المعنيين بالأمر، وإقناعهم بجدوى ذلك.

وبالنسبة لدور المكلفين بالعملية الاتصالية في المنظمة أو مصلحة الاتصال في هذه المرحلة يتجاوز إعلام وإخبار المعنيين بعملية التغيير إلى البحث عن الطرق والسبل التي تحدد كيفية التغيير وضمان تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضي الوصول إليها في ظل انتقال المنظمة إلى مرحلة جديدة تفرضها عملية التغيير، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تمكين الفاعلين في عملية التغيير متابعته عن كثب وملاحظة سير تقدمه خلال فترة التغيير وذلك من خلال فضاءات الاتصال والتي قد يستخدم من خلالها طرقاً عديدة كالاكتامات والنشرات الدورية واللقاءات المباشرة والنشرات الخاصة... الخ والتي تسمح وتتيح للعاملين طرح انشغالهم وتسألاتهم حول عملية التغيير ومناقشة المشاكل التي تعترضهم في الوضعيات الجديدة التي فرضها التغيير، كما يمكن أن يجدوا من خلال هذه الأساليب الاتصالية منفذاً لتلقي الدعم والمساندة والاطمئنان على نجاح عملية التغيير في باقي مراحلها.

المنظمة... الخ) والتي تحتم على المنظمة إجراء تغيير تنظيمي قد يتصف بالكلية أو الجزئية في درجة الشمولية، أو في مجالات التغيير من خلال التغيير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم الأداء الإداري وتغيير في التكنولوجيا وسلوك الأفراد .

ويمكن أحياناً إزالة الجليد من خلال أن الاتصال التنظيمي يسهل انسياب المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجاتها، خاصة أن من بين أهدافه الإخبار والإعلام والإعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والأداء<sup>(19)</sup>. حيث إن الاتصال التنظيمي وما يتضمنه من تواصل وتفاعل مع المعنيين بعملية التغيير يمكن استعماله كوسيلة فعالة للتأثير على اتجاهاتهم النفسية والاجتماعية من خلال التغيير على المستوى المعرفي والإدراكي الذي يتمحور حول توضيح ماهية التغيير وأسبابه والعمل على إقناعهم بضرورة العمل على إنجاحه وهذا قد يتأتى من خلال فتح قنوات الاتصال من خلال الاجتماعات أو المقابلات الشخصية بما يسمح للمعنيين بعملية التغيير المشاركة فيه، مما يضمن لاحقاً تقبلهم له والإسهام في نجاحه هذا من جهة، كما أن توفير الاتصال المزدوج (الصاعد والنازل) يسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم وأرائهم في عملية التغيير، وبالتالي تقريب وجهات النظر وتقدير الانحرافات بين النتائج المطلوبة من عملية التغيير (أو المتوقعة) والنتائج الفعلية على أرض الواقع من وجهة نظر منطري عملية التغيير التنظيمي والأفراد المعنيين بهذه العملية. كما أن اتصال الإدارة بالأفراد من أجل إعلامهم بضرورة التغيير وتحفيزهم بإمكانية مشاركتهم فيه من خلال الأفكار والآراء يترك لدى الأفراد رضا مهنيًا يجعل ولاءهم للمنظمة يكبر شيئاً فشيئاً.

والنقاش بما يسمح للأفراد أن يتكيفوا مع الوضع الجديد بسلوكيات جديدة تم تقبلها من خلال أساليب اتصالية متعددة كاللقاءات والاجتماعات، والتي تمكن من دعم الأفراد بحوافز قد تكون مادية أو معنوية تسمح لهم بنسيان السلوكيات التي اعتادوا عليها سابقا، وتبني سلوكيات جديدة اتضحت فائدتها من خلال العملية الاتصالية من جهة وفعاليتها في زيادة أدائهم ومهاراتهم من جهة أخرى كما أن محصلتها النهائية تكمن في تحقيق أهداف المنظمة من عملية التغيير وإكسابها ميزة تنافسية في عالم المنظمات.

#### خاتمة:

يمكن القول إن التغيير التنظيمي أحد أهم عناصر العملية الإدارية في المنظمات، كما أضحت في الوقت الرهان الأهم في تقرير نجاح الإدارة أو فشلها في تطوير المنظمة واستمرار نجاحها في المنافسة والتحديث، فالتغيير بالمعنى السهل يعني تبدل الحال سواء سعت إليه المنظمة، أو فرض عليها أو اقتضته الضرورة داخليا أو خارجيا، لكن ما يكمن استخلاصه ويتضح بشكل جلي هو حساسية التعامل مع عملية التغيير التي تحتاج إلى منظومة اتصالية تتسم بالنجوع والمرونة من أجل إنجاحه على اعتبار أن التغيير يصاحبه على الدوام مقاومة وإن اختلفت شدتها وطبيعتها، والتي يمكن تجاوزها من خلال ما تملكه منظومة الاتصال من وسائل ترتبط بالإقناع وحسن الإصغاء ومشاركة الأفكار والآراء.

لتأتي المرحلة الأخيرة في عملية التغيير والتي قد نجد لها عدة مسميات بين مرحلة التجميد أو التثبيت والتي تأتي بعد مرحلة التغيير، والتي يتم من خلالها كما ذكرنا تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه ويمكن القول على هذه المرحلة أنه يتم فيها التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره من خلال مساعدة الأفراد على العمل لدمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا (20).

وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأمور المراد تغييرها أو الأشياء المطلوب تعلمها. وتطبيق التغيير من خلال استعمال أدوات ووسائل التغيير المعدة مسبقا، ثم تحديد أدوار المشاركين الذين لهم صلة مباشرة بعملية التغيير من عمال ومشرفين ورؤساء أقسام ومديرين.

إذن من المهم جدا في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم (21). وانطلاقا من أهداف هذه المرحلة يكمن دور منظومة الاتصال هنا في العمل وإثارة الدافعية لدى الأفراد من خلال التواصل الإيجابي معهم، وفتح فضاء الحوار

## الهوامش:

- 1- اندرو دي سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 544.
- 2- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط3 2005 ص 343.
- 3- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دت، ص 256.
- 4- محمود المساد : الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، لبنان، ط1، 2003 ص 254.
- 5- خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002 ص 187.
- 6- محسن الخضير: إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993 ص 27.
- 7- Ricky W. Giffin: Management, Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed., 1999, p.384.
- 8- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة-، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1992 ص ص 298-299.
- 9- Jean Brilman : les meilleures pratiques du management , Edition Organisation, 3 eme Edition, 2001 p 376.
- 10- احمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط6، 1997 ص 437-438.
- 11- نفس المرجع، ص 443.
- 12- عبد الباري الدرة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 1981، ص 160-165. نقلا عن محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 351.
- 13- محمد يسري إبراهيم دعيبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 183.
- 14- طريف شوقي فرج وآخرون : علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، 1996 ، ص 289.
- 15- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006 ص 219.
- 16- خضير كاضم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 124.
- 17- أيمن حمدي أبو حمدي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1994 ص 70.
- 18- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- ، مكتبة الانجلو المصرية، مصر 2000 ص - ص 505-507.
- 19- محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال، المكتبة المعاصرة، دار المريخ، الرياض ، السعودية، دت، ص 43.
- 20- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 267.
- 21- محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2003، ص 345.