

د. أحمد بن الشين / أ. محمد بن عزوزي
جامعة الاغواط

ملخص:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي شغلت فكر الباحثين والدارسين الذين حاولوا فهم التأثيرات الناجمة عنه، وما هي أهم المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية. ولما كان موضوع التغيير موضوعا متشعبا فإن وجهات النظر حوله قد تعددت بتعدد التعاريف التي أعطيت له، وتعدد التسميات حيث يذهب بعض الباحثين إلى تسميته بالتطوير التنظيمي مثلا، إلا أن التغيير التنظيمي أوسع وأشمل من أن يحدد في مجال ما يعرف بالتطوير حيث أننا نجد في بداية كل تغيير دعوة إلى التطوير والارتقاء والتدرج نحو الأفضل، وهذا الأمر قد يكون من الصعوبة بمكان أن يتحقق لتعقد هذه الظاهرة، فتبقى التبعات تحفظ بخصوصية المفاجأة التي تحمل في طياتها ما هو ايجابي وما هو سلبي في آن، مع التشديد على نسبية السلبية والايجابية.

Résumé :

Le sujet du changement organisationnel est l'un des sujets les plus importants qui préoccupent les chercheurs qui ont tenté de comprendre ses impacts dans l'entreprise économique. le thème du changement organisationnel est un objet très diversifié et de divergence des vues se sont multipliés autour de lui ,ou certains croient que le changement c'est un changement de la réglementation, mais il est plus large or on trouve au début du changement un avis ou bien un appel pour le mieux ,et ça peut être difficile à réaliser vis-à-vis la complexité de ce phénomène . les conséquences porte ce qui est positif et ce qui est négatif en mettent l'accent sur la relativité du positif et du négatif.

مقدمة:

يعبر التغيير عن حالة اللاتبات التي تفرض نفسها بقوة على المجتمعات، انها ببساطة خضوع لاحتميات الانتقال من حال الى حال، ان تجنب تبعات هذا التغيير يكون ضربا من الخيال، لذلك نجد ان المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة، والمؤسسات التنظيمية بصفة خاصة تحاول اضاء صيغة التوقع أو التوجيه لظاهرة التغيير، وعادة ما يكون هذا التوجيه خاضعا لمعايير تنظيمية أقل ما يقال عنها انها مدروسة محاولة لترشيد انعكاسات هذا التغيير، ومهما كان هذا الاخير ينجم عن مؤثرات خارجية كما نجده عند نيسبه¹"Nisbet"، هذه المؤثرات التي تسعى الى حالة مثالية أفضل، أو ينجم عن اتجاهات أخرى تقرر بأن

¹ ريمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر،

التغير عملية تبدأ من الداخل، أي تحدد أسباب داخلية للنظام، فالتغيير يبقى كأحد أهم الآليات التي يحاول من خلالها المجتمع إعادة بناء وتشكيل نفسه.

إذن فالتغيير عبارة عن تحولات وتغيرات في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة وإما يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث المستقبل⁽¹⁾.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

تختلف الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والانتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية وعليه فقد وردت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي:

- تعرفه راوية حسين بأنه طريقة من خلالها يتم إحداث التغيرات أو التعامل معها وهذا يمثل أهمية خاصة بالنسبة لكل من العملاء والأعضاء⁽²⁾.
- ويعرفه Judith Gordan على أنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية³.
- أما Hall riegle فيعرفه بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة وإدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية⁴.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أن هناك نوعاً من الاختلاف في إعطاء مفهوم واحد ومحدد عن التغيير التنظيمي والمصطلح في حد ذاته ما زال موضع خلاف فهناك من يطلق عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يسميه بالتطوير التنظيمي، على الرغم من شمولية التغيير التنظيمي على التطور التنظيمي.

وفي ذات السياق يفرق "رحي لحسن" بين التغيير التنظيمي والتغيير، فالأول ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط "عفوية" أما الثانية فتكون موجهة ومقصودة لتحقيق التكيف البيئي داخلياً وخارجياً، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وبشكل عام يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية

¹- فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية المنظمة، محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، 2006، ص. 53.

²- زيد منير عيسوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط. 6، عمان الأردن، 2006، ص. 172.

³ المرجع نفسه. ص 172

⁴ المرجع نفسه، ص 172.

والسلوكية كالمهام ، الهيكل التنظيمي ، القوى البشرية، التكنولوجيا ، وذلك يفرض رفع المنظمة لمستوى أداء الأفراد إلى الأفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.

ثانيا : أسباب التغيير التنظيمي:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المنظمات مصدرين من الضغوط مصدرها داخلي وخارجي (1).

1- القوى والمسببات الداخلية :

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عند ما تتضارب أولويتها ، ويرى "كرتينز وكينكي " بأن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المنظمة نوعان:

- أ- مشكلات وإمكانات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين لكيفية معاملة المنظمة لهم.
- ب- سلوك أو قرارات المديرين فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

2- القوى والمسببات الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها، وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وكذلك من الضغوط الخارجية هناك البيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور وانتشار التقنية.

ويحدد "هـلريجل" أهم القوى الخارجية في :

- التطور التكنولوجي السريع.
- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين الحياة.
- التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.
- التغيير في جودة ونوعية حياة العمل.
- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة مثل فلسفة الإدارة اليابانية.
- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته عن المؤسسات العامة الخاصة.
- زيادة حدة المنافسة والتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية(2).

ثالثا : أنواع وأشكال التغيير التنظيمي:

¹- المرجع نفسه، ص، ص 172، 173.

²- محمد قاسم فريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، داروائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص. 138.

يمكن تقسيم أنواع التغيير التنظيمي على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير في الأنواع

التالية: (1)

1- أنواع التغيير التنظيمي:

أ- التغيير على مستوى المنظمة:

ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ أنه يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم :

ويشتمل هذا النوع على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرار وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

ج- التغيير على نمط العمل الفردي :

يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

د- التغيير في العلاقات الشخصية :

يتم من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى حياته، وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة.

2- أشكال التغيير في منظمات العمل:

تحتاج بنيات العمل إلى إدخال مدخلات جديدة للحفاظ على التنظيم وتحسين أدائه وهنا لا بد من معرفة أشكال التغيير التي تواجه منظمات العمل وتتمثل هذه الأشكال في: (2)

- التغيير الشامل ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه.
- التغيير الجزئي ويتضمن إحداث تغييرات جزئية مثل تغيير الآلات والأجهزة.
- التغيير المادي أي إحداث تغييرات في بيئة العمل.
- التغيير المعنوي وهو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.
- التغيير السريع وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير.
- التغيير التدريجي وهو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

رابعاً: مقاومة التغيير التنظيمي

¹ - محمد قاسم فريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات العمل ، دار وائل للنشر، ط5، عمان الأردن، 2009، ص. 361، 362.

² - موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، داروائل للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص. 180.

قد تكون مقاومة التغيير ظاهرة ايجابية، فهي يمكن أن تساعد في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك، فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح عشوائياً، أو مشوشاً. كذلك تساعد مقاومة التغيير مصدر لاثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل الى قرارات جديدة، فمقاومة خطه لاعادة التنظيم او احداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاش صحيا حول جدوى تلك الافكار ومن ثم يساعد في التوصل الى قرارات تتمتع بالجودة والقبول.

كما أن مقاومة التغيير قد تكون سلبية، من خلال اعاقه التكيف والقدرة على تحقيق الاهداف أو انجاز المهام التنظيمية، كذلك فان مقاومة التغيير قد لا يصرح عنها، فتكون ضمنية، اي انها كما تكون مباشرة يحتمل أن تكون غير مباشرة⁽¹⁾

1- أسباب مقاومة التغيير:

على الرغم من أن الناس ينظرون عادة إلى التغيير من وجهة نظر سلبية إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج ايجابية ومن خلال العناصر التالية سنبين الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير⁽²⁾:

- الخوف من المجهول.
- تعديل العادات والتقاليد.
- فقدان إمكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد.
- التوقيت الغير مناسب.
- القيام بأعباء وظيفية جديدة.
- الشعور بفشل أو أخطاء الأساليب القديمة السابقة.

وعموماً يمكن تقسيم أسباب مقاومة التغيير إلى قسمين :

أ- من وجهة نظر الفرد

* الإدراك الاختياري : حيث أن الأفراد يرون الحقيقة أو الواقع، من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات و العقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة .

-الخوف: و هو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أوالمكانة.

و كذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عن العمل و تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق

وأساليب عمل جديدة و متطورة .

-الطباع و العادات: و يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية و التنظيمية بأساليب و طرق محددة

مسبقاً يطلق عليها لقب "طباع أو عادات" و تقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدراً مهماً للرضا الوظيفي.

1- جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، ط16، الاسكندرية، 2006، ص. 57.

2- فريد النجار، المرجع السابق، ص. 92.

- الرغبة في الاستقرار :جميعنا نرى أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي و نحاول الإبقاء عليها حيث أن نمطية الحياة و العمل قد تقررت بالإجراءات و القوانين التي أرست قواعدها و إن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة و القواعد و الأسس التي أدت إلى استقرارها .(1)
ب-من وجهة نظر المؤسسة:

في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الانغلاق ، فالقوانين و الإجراءات و التعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات ، و أن المؤسسة تشعر بالراحة و الطمأنينة عند العمل في إطارها ، و عليه فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الأسس و التي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والالتزامات و التعاقدات السابقة .

- الاستقرار أي معظم المؤسسات تحاول جاهدة للمحافظة على الاستقرار من خلال الوضع الوظيفي و خطوط محددة للسلطة و نطاق إشراف ضيق بفرض التمكن من التنبؤ و زيادة الإنتاجية و محاولة تقليل التأثيرات التي تأتي من البيئة الخارجية لتحقيق الاستقرار .
-الاستثمار السابق : كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وأنها بسببه التزمت استراتيجية معينة .

-التعاقدات و الالتزامات السابقة: ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مثلا مع المورد.

و المنافسين والعملاء والنقابات وغيرها و قد تفرض عليها تلك الالتزامات و إجراءات وقواعد معينة مثل عقود العمل و المبرمة مع النقابات و التي قد التزم المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها(2). وبالتالي نستطيع القول أن الإدراك الخاطئ للتغيير عادة ما يكون سببا رئيسيا لمقاومة التغيير(3).

كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير :

يمكن للمختصين في إحداث التغيير العمل على تقليل أسباب و حدة المقاومة بالاستناد إلى مجموعة من الوسائل أهمها :

*إحاطة المعنيين بالتغيير علما و بشكل منسق لحدوث التغيير لتفادي الوقوع في المفاجآت وتوضيح دواعي هذه التغييرات المقترحة حتى تفهم الأسباب و قطع دابر الإشاعات حول الموضوع .

*ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، و إشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق إذ أن من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا و محقق للفوائد و المقاييس للعاملين و للتنظيم.

¹- محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط3، عمان، الأردن، 2002، ص. 316.

²- المرجع نفسه، ص. 317.

³- جمال لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، ط3، أبو ظبي، الإمارات، 2009، ص. 62.

* الاستعانة بالقيادة رؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير و دواعيه و ما يترتب عنه .
* إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن ، فالإنسان بطبعه يتقبل أكثر و تنقيد ما يستشار فيه
من امور و ما يشترك في التخطيط له .

* إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها و إعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها⁽¹⁾.

خامسا: مجالات التغيير التنظيمي

تعتبر عملية تنمية التنظيم و تطويره عملية شاملة و مخططة و تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث التغييرات في سلوك العاملين ، و تستلزم بدورها إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ، و في نمط الاتصالات و لكن التركيز هنا هو على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني و أهم مجالات التغيير :

* محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة لأن القيم أساسية في تحديد سلوك الإنسان، و من الأمثلة على القيم قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج.

* التخلّص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة كونها وسيلة حكم و تسلط على المواطنين إلى أداة خدمة.

* مجالات تنظيمية تتصل بتنظيم جديد لأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل ، بل تسمح بوجود قنوات الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى والاتصالات الأفقية ما بين مختلف المستويات و مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم ، و يدخل ضمن هذا المجال تحسين أساليب اتخاذ القرارات ، بحيث يتم إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و من ذلك أيضا التعرف على ديناميكية الجماعات غير الرسمية لاستثمارها بما هو في صالح العمل .

ويمكن للتغيير أن ينصب على عدة مستويات و منها الوحدة التنظيمية الدنيا كالأقسام و الوحدات الإدارية الفرعية ، أو على المستوى الشمولي بحيث تشمل الجهاز الإداري كله ، و هو الأجدى والأضمن لأحسن النتائج ، ذلك أنه إذا بدأ بالتغيير من القمة فمعنى ذلك أنه يتمتع بالسلطة اللازمة و سيكون قدوة للمستويات الإدارية الأمامية مما يبديد المخاوف من التغيير⁽²⁾.

سادسا : خطوات التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل أساسية و فيما يلي عرض لهاته المراحل الثلاث: ⁽³⁾

1-مرحلة إذابة الجليد : و تتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير : و عليه يتم في هاته المرحلة إضعاف القيم و الاتجاهات و أنماط السلوك السائدة "القديمة" لعدم فاعليتها للمواقف الجديدة .

¹- محمد كامل المغربي، المرجع السابق، ص. 179.

²- محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص. 347.

³- زيد منير عيسوي، المرجع السابق، ص. 176,177.

2-مرحلة التغيير: بعد نجاح المدير في إزالة الجليد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب و إحداث أنماط سلوكية جديدة من خلال أوامر و تعليمات تدريب و معلومات تلزم للتوجه نحو الهدف.

3-مرحلة إعادة التجميد : حيث يقوم المدير هنا بإدخال عوامل مقوية تحقق الاستقرار للحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد و تثبيته بالحوافز المادية و المعنوية و الترقيات و المكافآت بالإضافة إلى التدريب و رفع الكفاءات و إصدار الأوامر و التعليمات و وضع برامج العمل المناسبة وغير ذلك من الأمور .

و عليه عندما نتكلم عن تغيير الرئيس في المؤسسة فإن هذه الأخيرة تمر بمرحلة كمون سيتخللها انتظار من طرف العمال على أمل أن يحقق لهم المدير الجديد ما افتقدوه في الرئيس السابق⁽¹⁾ .

سابعا: قيادة التغيير التنظيمي

"يستطيع أي قائد أن يصبح قائد تغيير من خلال قدرته على توزيع القوة و الأدوار و خدمة الأهداف وحاجات الفريق و يلعب قائدا التغيير الدور الاستراتيجي بالمشاركة و دعم الديمقراطية و روح الفريق"⁽²⁾ و عليه نستطيع تحديد خطوات التغيير في المراحل التالية:

أ- تفكيك المنضوية الحالية:

و ذلك ليجهزها لعمليات التغيير المطلوبة عن طريق .

-بناء علاقة قوية العاملين.

-مساعدة الغير في فهم ضرورة التفكير لأوضاع العمل.

-تقليل المقاومة التي تواجه القيادة لإحداث التغيير.

ب-مسؤوليات قائد التغيير :

-تحديد و تمييز الأنماط الجديدة للسلوك .

-اختيار أنواع التغيير المناسب في المهام و الثقافة و العلاقات و الهيكل التنظيمي.

-اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية .

ج-إعادة الربط و التركيب: و يتم بغرض تحقيق استقرار للتغيير و يتم ذلك كالتالي:

-تحقيق قبول أي موارد جديدة لازمة للتغيير .

-استخدام الحوافز و الدوافع المؤثرة في الأداء المطلوب.

خاتمة:

¹ - السيد الحسيني، علم اجتماع تنظيم وعمل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص. 380.

² - فريد النجار، المرجع السابق، ص. 89.

من خلال ما سبق يتأكد لنا أن آلية التغيير التنظيمي ليست آلية بسيطة يمكن التحكم فيها بسهولة ويسر ، بل هي تمثل تضافراً لمجموعة من العناصر الهامة التي إذا نقص أحدها -مهما كانت قيمته داخل التنظيم- قد يؤدي إلى حدوث نوع من الاختلال الذي قد يؤثر على مسار المؤسسة.

وفي الأخير نرى أن التغيير التنظيمي قد يصبح أداة فعالة إذا أحسن استخدامها لتحقيق ما يعرف بالتطوير التنظيمي في شتى المجالات سواء المجال البشري أو المجال التكنولوجي واللذان تسعى من خلالهما المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة، كذلك لا بد من التشديد على أهمية القيادة الرشيدة في تسيير وعقلنة عملية التغيير بما يخدم الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة.

***قائمة المراجع :**

1. السيد الحسيني، علم اجتماع تنظيم وعمل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
2. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، ط16، الاسكندرية، 2006.
3. جمال لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، ط3، أبو ظبي، الإمارات، 2009.
4. ريمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 1986.
5. زيد منير عيسوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط. 6، عمان الأردن، 2006.
6. محمد قاسم فريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، داروائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008.
7. محمد قاسم فريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات العمل ، دار وائل للنشر، ط5، عمان الأردن، 2009.
8. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، داروائل للنشر، ط1، الأردن، 2006.
9. محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط3، عمان، الأردن، 2002.
10. فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية المنظمة، محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، 2006