

قراءة تحليلية في سوسيلوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

Analytical reading in the sociology of organizational change in the economic institution.

هيشور محمد لمين

Mohamed Lamine Haichour

جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، البريد الإلكتروني: mohamedlamine_haichour@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/05/21

ملخص:

لقد أصبح التغيير أحد عوامل النجاح الرئيسية وطريقة للتكيف مع الأسواق التي تملئ قوائنها، التحولات المتعاقبة في اليوم تصبح غير فعالة ومشككة في الغد، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي قضية حتمية والزامية لكل المؤسسات التي تريد البقاء والحفاظ على هويتها وميزاتها التنافسية، ولكي ينجح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية لابد من مناخ اجتماعي يقبل الاختلاف والتحاور ويمجد التضامن والتعاون، ومن ناحية أخرى يتوقف نجاح التغيير على مدى اقتناع الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي ودفعمهم للقبول والاندماج في مشروعه، فالنزعة التشاركية الجماعية والإحساس بأهمية التغيير وضرورته القصوى والالتزام التنظيمي والتمائل الهوياتي، هي ميكانيزم التميز في الأراضي التنظيمية، ويهدف هذا البحث إلى تقديم قراءة سوسيلوجية لظاهرة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، العاملين، البيئة الخارجية، المؤسسة الاقتصادية.

ABSTRACT:

Change has become one of the main factors of success and a way to adjust to markets that dictate their laws Successive shifts in the day become ineffective and uncertain tomorrow the issue of organizational change is therefore imperative and mandatory for all institutions. Who wants to stay and maintain their identity and competitive advantages for organizational change to succeed within the economic institution, a social climate is needed Accepts difference and dialogue and glorifies solidarity and cooperation On the other hand; the success of change depends on how convinced the individuals concerned are about organizational change. He pushed them to accept and integrate into his project. Collective participation and a sense of the importance of change its absolute necessity, organizational commitment and homological symmetry it is the mechanics of excellence in regulatory lands. This research is aimed at providing a sociological reading of a phenomenon. Organizational change in the economic institution.

Keywords: Organizational change, Workers, External Environment, Economic Institution.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في كافة المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية، والبيئية، مما يحتم عليها التأقلم بذلك والتكيف بحذر مع كل هذه التطورات الهائلة؛ حيث إن كل ما هو معمول ومتداول في الماضي من نظم معلوماتية ومبادئ إدارية واستراتيجيات تنظيمية لم تعد معتمدة في وقتنا الحاضر.

وقد أصبح التغيير التنظيمي سمة مميزة في المنظمات المعاصرة، وأمرًا حتميًا في عمل وسلوك المؤسسات الاقتصادية، حيث أنه يقدم فرصًا وحلولًا مثلى في عالم يعجّ بالتحديات والتهديدات التي فرضتها العولمة الاقتصادية، فالمنافسة الشديدة، وزمن عدم اليقين، وشيوع الاقتصاد المعرفي، وتدفق التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، وضعت المؤسسات في رهان صعب، الأمر الذي أدى إلى اقتناع المسيرين بضرورة تبني التغيير التنظيمي كحتمية ضمن الوظائف الإدارية، وذلك بهدف مواجهة التغيرات البيئة المضطربة.

إن المؤسسات السبابة إلى ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير، وتبني البرامج التحديثية في طرق عملية العمل؛ هي مؤسسات ناجحة و متميزة عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه ، ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية عالمية صغيرة بفعل ثورة التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، فإنه أصبح لزامًا على المؤسسات الاقتصادية -على اختلافها- أن تؤمن بمزايا التغيير التنظيمي وفوائده على المستوى الميكرو، والماكرو اقتصادي للمؤسسة، وذلك من أجل زيادة أداء الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، وخلق حصانة ومناعة تنظيمية ضد كل التغيرات الخارجية .

2. الإشكالية

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على جميع التشكيلات الاقتصادية والتجارية كمعيار للديمومة والاستقرار، لأن المعادلة تغيرت رأسًا على عقب، فقد أصبح الثبات التنظيمي أمرًا غير محبذ في قاموس المعاملات الاقتصادية، ولجأت المنظمات إلى خيار التغيير كونه يسمح بإعادة هندسة مشروع المؤسسة وقولبتها في نموذج تنظيمي طموح.

ومما لا شك فيه أن التغيير التنظيمي أصبح أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة الأعمال، وطريقة للتكيف مع الأسواق التجارية التي تملئ قوانينها المتحولة والمتعاقبة كل يوم، والتي ستصبح غير فعالة ومشككة في المنظور المستقبلي، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي حتمية إلزامية لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ والإبقاء على حصتها السوقية وميزتها التنافسية.

ويرتكز التغيير التنظيمي على أدوات وتقنيات لتقديم التغيير المبني على السلوك التنظيمي، وتميل التوجهات الأساسية لإستراتيجية التغيير التنظيمي إلى تعزيز التحفيز ورفع المعنويات وبالتالي زيادة الإنتاجية، ويتجلى الافتراض الأساسي للتغيير التنظيمي في أنه إذا تم منح العاملين الصلاحيات الواسعة وسُمح لهم بالمشاركة في صناعة قرارات التغيير، سينعكس ذلك إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة، وسيكون الأفراد أكثر عطاء وإنتاجية.

وتعمل المؤسسات في عالم مضطرب فيه الكثير من التحديات البيئية والتهديدات الخارجية، فالتطور التكنولوجي المذهل وعالمية النشاطات وسرعة تدفق المعلومات أتاحت فرصاً للمؤسسات من أجل تطوير ذاتها وكسب مهارات التعلم التنظيمي، وهو ما يفتح الطريق أمام التجديد، والاستعداد لمواجهة السيناريوهات المستقبلية، وبالتالي يصبح التغيير كسلاح تنافسي سيمكن المؤسسات من جلب المزايا والأرباح والتغلب على الصعوبات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق أصبح بقاء المؤسسات الاقتصادية وديمومتها، يعتمد بدرجة كبيرة على جرأتها وعزمها على زيادة فعاليتها، من خلال البحث عن تحقيق الأداء الأمثل والاندماج في حركية اللعبة الاقتصادية العالمية، مما اقتضى حقيقة مفادها أنه لا خيار أمام المؤسسات الاقتصادية إلا التغيير التنظيمي، والتخلي عن ثقافة التغيير معناه الخسارة في عالم الأعمال التجارية.

وكباقى دول العالم، خلقت التغيرات السريعة في بدايات القرن العشرين ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخلفت أثراً واضحاً في السلوك التنظيمي وأداء الفردانيات داخل كيان المؤسسة، هذه التطورات المتمثلة في التكنولوجيا، وتغيّر الوسط الاقتصادي، وتعقد البيئة، جسدت مفاهيم وأفكار ومقاربات جديدة لمواجهة ضغوط البيئة وتهديدها، ولهذا نجد أن التجربة الجزائرية غنية وثرية بمراحل تغييرية حيث أصبحت تواجه هذه المؤسسات في الوقت الحالي حزمة من التغيرات المعقدة والتطورات السريعة في كافة المجالات، مما يفرض عليها حتمية التكيف والتأقلم ومسيرة الأوضاع الجديدة بيقظة شديدة، ودون الاندفاع المباشر إلى المجهول، فمؤسسات البارحة ليست هي نفسها اليوم ولن تكون مؤسسة الغد، وتأسيساً على ما سبق سنحاول في هذه المقال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم التغيير التنظيمي؟
- فيما تكمن أهداف التغيير على مستوى المؤسسة؟
- ما هي الأسباب الرئيسة وراء القيام بفعل التغيير داخل جسد المؤسسة؟
- ما هي استراتيجيات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ما هي مراحل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة تقديم قراءة تحليلية للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ تشخيص الأسباب الرئيسية للتغيير التنظيمي واستراتيجياته داخل جسد المؤسسة.
- ✓ تحديد مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة.

4. مفهوم التغيير التنظيمي:

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على جميع التشكيلات الاقتصادية والتجارية كمعيار للديمومة والاستقرار، لأن المعادلة تغيرت رأساً على عقب، فقد أصبح الثبات التنظيمي أمراً غير محبذ في قاموس المعاملات الاقتصادية، ولجأت المنظمات إلى خيار التطوير كونه يسمح بإعادة هندسة مشروع المؤسسة وقولبتها في نموذج تنظيمي طموح.

وتعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وتدخل في علاقات مباشرة مع المحيط الاجتماعي، وتسعى الإدارة التنظيمية إلى تحقيق التكيف والتأقلم مع المستجدات بهدف تحقيق البقاء والاستمرارية، وضمان الحصص السوقية، لذلك فالمسير في عالم الأعمال لا يؤمن إلا بمزايا التغيير على المستوى الكلي للمؤسسة.

كما يجب الإشارة إلى أن موضوع التغيير التنظيمي موضوع جديد يكتسي قيمة وازنة في الأدبيات التنظيمية والسوسيولوجية، لأنه يمثل خيارًا تنظيميًا استراتيجيًا فعالاً، فكما هو معلوم المنظمات ظلت لثمانين عاما آخذة في التغيير، حيث أصبح من الضروري الاستجابة للتحديات البيئية العديدة: الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والجيوسياسية والتكنولوجية (Brillet et Isabelle, 2012 , p77).

ومما لا شك فيه أن التغيير التنظيمي أصبح أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة الأعمال، وطريقة للتكيف مع الأسواق التجارية التي تملئ قوانينها المتحولة والمتعاقبة كل يوم، والتي ستصبح غير فعالة ومشككة في المنظور المستقبلي، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي حتمية إلزامية لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ والإبقاء على حصتها السوقية وميزتها التنافسية، وانطلاقاً من كونه قاعدة متينة للنجاح و التفوق والتميز، وبوصفه استجابة طبيعية و ضرورية للتحديات المفروضة على عالم المؤسسات ارتأينا أن نحدد أهم التعاريف لهذه الظاهرة التنظيمية وهي كالآتي :

عرّف الباحث سناء جواد كاظم التغيير التنظيمي بأنه: مجموعة إجراءات منهجية وواعية، تقوم على أسس إدارية معقدة ومعروفة من أجل خلق التوازن بين الأنظمة المعقدة لإحداث تطوير في عنصر أو عناصر قائمة، لمواجهة التغيرات المستمرة في البيئة بالاعتماد على النشاط البشري (سناء جواد، 2013، ص 70).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث ركّز على صعوبة عملية التغيير في المنظمات، فهي تحتاج إلى كوادرات إدارية مؤهلة تدرك قيمة وخطورة العملية في الوقت نفسه، ومنه ضرورة الاعتماد على المنهجية التنظيمية الصارمة وإعطاء عناية خاصة للموارد البشرية.

وعرّف الدهان التغيير التنظيمي بوصفه: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات الأنشطة والعمليات (رغد محمد، 2011، ص 262).

يُركز هذا التعريف على الاستجابة العفوية للمتغيرات البيئية، ومدى القدرة والاستعداد المسبق للمنظمة لإحداث مبادرات التغيير التنظيمي، وذلك بإدخال تحسينات على كافة مصالح ووظائف المؤسسة، غير أنه لم يوضح بالتفصيل لماذا نُغَيَّر؟ وفي أي مستوى نُغَيَّر؟ وكيف نُغَيَّر؟ وبمعنى آخر هذا التعريف جاء مقتضباً جداً يصعب استيعابه وفهمه مقارنة مع حجم الظاهرة التنظيمية، هل تجري تغييراً على المستويات التنظيمية؟ أو هل الإدارة التنظيمية تُغَيَّر فلسفتها وفكرها وعقليتها واستراتيجيتها التسييرية؟ أم هل القاعدة العمالية-المشكلة من العناصر البشرية-تُغَيَّر مهاراتها وخبراتها؟ أم هل نُغَيَّر الهيكل العام للمؤسسة بإدخال تحسينات إدارية جديدة تضيفي على المؤسسة نوعاً من المرونة والديناميكية.

ويعرفه القريوتي بأنه: إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والمفاهيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتمكين من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمة (القريوتي، 2005، ص 129).

يمكن القول من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي فعل ثقافي موجه لتطوير ثقافة الفرد، كما أنه خيار عقلائي استراتيجي يتجه مباشرة إلى ممتلكات الأفراد الثقافية بصقلها وتجديدها وجعلها فعالة، حتى تضمن المؤسسة أجواء صحية تتعايش مع التطورات الموجودة في العالم الخارجي، ومنه فالتغيير التنظيمي يهدف إلى مراقبة التقلبات البيئية، غير أن إحداث التغيير على المستوى الثقافي والذهني وإهمال الجانب الفني والتنظيمي والتكنولوجي يجعل من هذا التعريف محل نقد، لأن التغيير لا يستهدف الأصول البشرية فقط وإنما يتعداه إلى الأصول المادية والتكنولوجية والتنظيمية. يعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه: جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره (أحمد سيد، 1992، ص 221).

اعتمد الباحث في تعريفه للتغيير التنظيمي على معيار الزمن والتكلفة، لأنه لا يمكن إحداث تطوير تنظيمي بين عشية وضحاها، بل إن الأمر يتطلب جدولة زمنية كافية للتعامل مع الأحداث الطارئة وغير المحتملة، ومع العلم أنه في بعض الأحيان قد تلجأ المؤسسة إلى إدخال بعض التعديلات الجزئية أو إضافة تجديدات شاملة على النواحي الداخلية، وذلك بهدف مواكبتها لمجريات العالم الخارجي، وضمان الحصوص السوقية، غير أن النقطة التي لم يشر إليها الباحث هي الأوصاف دقيقة والمحددة لكيفية إجراء عمليات التغيير التنظيمي.

ويعرف الباحث سعيد يس عامر التغيير التنظيمي بأنه: إحداث شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة (سعيد يس، 2012، ص 146).

أول ملاحظة نستشفها من هذا التعريف هو التركيز المدخل الثقافي كمتغير جديد لم تشر إليه التعاريف السابقة، فالمقاربة الثقافية للمؤسسة مهمة جداً في علاج مواطن الفشل التنظيمي، ويسهم تغيير ثقافة المنظمة في إصدار قرارات تنظيمية رشيدة ومجاهة كل التحديات الخارجية، لأنها ببساطة عربون التفوق، كما أن العناية الخاصة برمزية الثقافة يمكن أن يُموضع المؤسسة في موقع أفضل، ويمنحها ثقة منظمة كبيرة في الأوقات الصعبة، أما من حيث الجوانب المهمة التي لم يتطرق إليها الباحث في تعريفه فهي مجالات التغيير الأخرى كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، طرق تتطلب العمل، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويعرفه الباحثان سرمد غانم صالح وعلي عبد الستار الحافظ بأنه: التحول من حال إلى حال، بإدخال تحسين أو تطوير على المنظمة؛ بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة، وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك لإحداث تناسق وتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاطات جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها

من المنظمات، وبالتالي توفر لها ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد كبيرة (سرمد ، علي عبد الستار ، 2012، ص 146).

نفهم من خلال هذا التعريف أن التغيير يعني الانتقال من حالة سلبية إلى حالة إيجابية، أو التحول من وضع غير مُريح إلى وضع أكثر استقرارًا وثباتًا، وهذا الانتقال مرهون بمدى جاهزية المنظمة للتعامل الذكي مع محيط شديد التقلب، ومن ثم التميّز عن مثيلاتها التي تنشط في نفس القطاع، وذلك بفضل سياسة التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، غير أن مشروع التغيير في بعض الحالات تكون له عواقب غير محمودة وهو ما لم يشر إليه الباحث في تعريفه. ويذهب آخرون إلى اعتباره طريقة حديثة في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية مبنية على الحركة المستمرة للبناء والهدم، ويجب أن تكون نتيجة هذا التسيير زيادة حصص مختلف أطراف المؤسسة وأصحاب المصالح بداية بالمساهمين...فالتغيير لا يبرر وجوده في حد ذاته، بل يجب أن يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. (رقام، 2014، ص96).

نلاحظ من خلال هذا التعريف التغيير مرتبط بالنتائج الواقعية والملموسة لفائدة المسيرين والمالكين، فالهدف من إجراء أي تغيير هو زيادة معدلات التفوق والريخ التجاري، إلا أن هذا التعريف لم يوضح لنا طريقة بناء مشروع تغيير، أي أنه لم يتطرق إلى استراتيجية إدارة مبادرات التغيير التنظيمي.

ويُعرف التغيير التنظيمي بأنه: إحداث تغيير في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيه (محمد بن يوسف، 1998، ص200).

إن هذا التعريف يُلمح إلى فوائد التغيير التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ حيث تكمن فوائده في تحقيق الميزة التنظيمية، فهناك فرق واضح وجلي في عالم المؤسسات، لأن المؤسسات غير السباقية إلى تبني برامج تغييرية ليست هي نفسها المؤسسات الرائدة في إحداث تطوير تنظيمي، وذلك من أجل غاية واحدة هي السبق والفوز على المؤسسات الأخرى، وهنا يقترن التغيير بالريادة والتميّز، أما عن النقطة التي نختلف مع الباحث في هذا التعريف فهي أنه لم يتطرق إلى الجوانب التكتيكية والمهاراتية في عملية التغيير، ومن جهة أخرى فالتغيير ليس مسؤولية طرف معين كالإدارة مثلا وإنما هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الفاعلين داخل المؤسسة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إقصاء أي طرف من المعادلة التنظيمية.

انطلاقا من التعاريف المذكورة أنفا يرى الباحث أن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه:

- أمر محتوم وضروري على كل المؤسسات الاقتصادية في محيط متقلب.
- سيرورة تُعبر عن ديناميكية المؤسسة وقدرتها على التكيف الداخلي والخارجي.
- مدخل تنظيمي معاصر وجديد اقترن برياح العولمة الاقتصادية.
- ظاهرة تنظيمية تخضع للتخطيط العقلاني والرشيد.

- أسلوب إداري حديث في تسيير المؤسسة نحو وضع أفضل.
- مسؤولية مشتركة تقع على كل الفئات المهنية المشكلة للنسق التنظيمي.
- يختلف التغيير من مؤسسة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة.
- يعكس جهود الإدارة والعمال لتحقيق الأحداث المرجوة على المدى المتوسط والبعيد.
- مرحلة انتقالية من نمط تنظيمي إلى نمط تنظيمي أفضل وأحسن.
- يكشف نقاط الضعف والقصور في إدارة الأعمال ويعزز الإيجابيات التنظيمية.
- يحقق التنمية المهنية والشخصية للأفراد العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسة.
- استجابة للضغوط الخارجية والداخلية داخل المؤسسة.
- فعل هادف استراتيجي يوحد الجهود الفردية والجماعية لمواجهة التحديات البيئية.
- يستهدف المجالات الثقافية والهيكلية والتكنولوجية والتنظيمية والفنية.

5. أهمية التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي حزمة من التغيرات المعقدة والتطورات السريعة في كافة المجالات، مما يفرض عليها حتمية التكيف والتأقلم ومسايرة الأوضاع الجديدة بيقظة شديدة، ودون الاندفاع المباشر إلى المجهول، فمؤسسات البارحة ليست هي نفسها اليوم ولن تكون مؤسسة الغد، وبالتالي يجب على المديريين في المؤسسات الإجابة على التساؤل التالي: كيف نضمن البقاء لفترة أطول في محيط مليء بالاضطرابات والتقلبات المستمر دون سابق إنذار؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تُحلينا إلى أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة والتي نلخصها في النقاط الآتية:

- ✓ الوفاء بتوقعات المستقبل التنظيمي ومواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية.
- ✓ إبداع أطر فكرية وتنظيمية جديدة تتماشى مع روح العصر، وقادرة التعامل مع الواقع المعقد والمتغير.
- ✓ رفع القدرات الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء (الخرامي، 1998، ص 200).
- ✓ تحقيق الكفاية التنظيمية من خلال التوظيف العقلاني للمدخل البشري القادر على فك رموز العقبات وإرساء دعائم النجاح.

- ✓ إحداث تنمية تنظيمية وتطوير المؤسسة من حيث السمعة التنظيمية والحصة السوقية.
- ✓ تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العميل والمستهلك.
- ✓ تعزيز القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة كالحصة السوقية، الصورة الذهنية، المهارات البشرية، الجودة الإنتاجية، القدرة التفاوضية...

- ✓ التحول إلى مؤسسات قابلة للتعلم الثقافي والتنظيمي.
- ✓ إحداث حراك مهني من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، وتوفير إطارًا لتثمين الكفاءات الفردية والجماعية.
- ✓ تطوير الاتجاهات النفسية والسلوكيات العملية والمهارات الذاتية.

يعتبر التغيير في المؤسسات حتمية ضرورية لضمان البقاء وتعزيز الفعالية التنظيمية، والمساهمة في رفع الحصانة التنظيمية، وعادة ما تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من بعض الصعوبات على المستوى الداخلي والخارجي، وللإشارة فإن التغيير التنظيمي كظاهرة جديدة في حياة المؤسسة يمكن أن يولد خطاب التفاعلات المستعملة لفهم التفاصيل الداخلية المتعلقة بالكفاءات البشرية سواء الفردية أو الجماعية، وبمعنى آخر يمكن أن يسهم التغيير في بلورة النجاح التنفيذي والتجاري للمؤسسة في ظل توفر شروط موضوعية لتعبيد طريق النجاح، لأنه لا يمكن الحديث عن النتائج المتوخاة دون الإلمام بالمتطلبات الضرورية والمهمة للقيام بهذه العملية على أكمل وجه.

نظرياً، يمكن القول أن الاتصالات الفعالة هي عماد المؤسسة، وأكثر من ذلك، يتحقق الوثام الداخلي للمؤسسة في ظل توفر معلومات مسبقة عن كل المبادرات التغييرية، لذلك يعتبر تقاسم المعرفة شرطاً موضوعياً لنجاح الإستراتيجية التنظيمية، وفي حالات كثيرة تتلاشى المعوقات الميدانية أمام عزم الفئات السوسيو مهنية على رفع التحدي وأخذ زمام المبادرة. وعادة ما يكون الأفراد على استعداد لتغيير مهاراتهم لصالح التغيير التنظيمي عندما يكون لديهم تقاسم للمعرفة (Ben Abdallah et al, 2007, P137)، ويصبح الحديث عن جودة الحياة التنظيمية والتخفيف من قلق المستقبل، والسرعة في التجديد من المتطلبات الضرورية في عالم الأعمال، لأن البيئة التنافسية تغيرت جذرياً، وتضاعفت حدة الصعوبات الميدانية والعملية داخل المجال التنظيمي، ويؤكد الباحث Livitt بأنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها (إياد محمود، 2008، ص 13).

وتسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلافها وتنوع أحجامها بمستقبلها الصحي في ظل عالم المخاطرة والأمراض التنظيمية، وتحقيقاً لذلك تتوجه نحو الصحة التنظيمية كمنهجية تعطي الفرصة للاستثمار العقلاني لكل الطاقات المتوفرة في المنظمة، وكشف الغموض عن مسببات التي تؤثر على الأهداف التنظيمية، ويرى الباحث Philippe Askénazy أن الأهداف المنوطة بالتنظيم في عصر التكنولوجيا المتطورة هي القدرة على التكيف، الاستجابة السريعة، الجودة لتعظيم الاستفادة من عملية الإنتاج، ولاسيما من خلال استخدام جميع المهارات البشرية، وترجمة هذه الأهداف يتم عن طريق زيادة مهارة الموظفين (Peter et autres, 2005, P39)

ويتشكل محيط المؤسسة من العوامل السوسيو اقتصادية والتي تؤثر على الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وللإشارة فإن عملية التغيير في المؤسسة لا تحدث من فراغ بل هي نتيجة لقوى داخلية وخارجية، وعادة ما تلجأ الإدارة التنظيمية إلى الإحاطة بالأسباب وتشخيص الآثار والنتائج بهدف دفع المؤسسة إلى أفضل النتائج، وعموماً يمكن تقسيم أسباب التغيير التنظيمي إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية.

➤ الأسباب الخارجية: يمكن تلخيص تأثيرها في:

- ✓ المتغيرات السياسية المتمثلة في إصدار التشريعات الحكومية والقوانين الجديدة والتقلبات في المنظومة القانونية.
- ✓ المتغيرات الاقتصادية الخارجية المتمثلة في العولمة، وتراجع دور الدولة في الساحة الاقتصادية، والمنافسة الحادة بين المؤسسات وزيادة معدلات التضخم وأسعار الفائدة.

- ✓ المتغيرات الاجتماعية المتمثلة في نوعية العمالة وشيوع التعليم والخدمات وفرص الحراك المهني وجماعات الضغط، وجمعيات حماية المستهلكين، والنقابات.
 - ✓ المتغيرات التكنولوجية والتقنية المتمثلة في سرعة تقادم المنتجات الفكرية وتعدد تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC.
 - الأسباب الداخلية: نذكر منها:
 - ❖ التغيّر في الأصول البشرية المشكلة للجسد التنظيمي.
 - ❖ التغيّر في البيئة الداخلية للعمل وأساليب إدارة الوظائف.
 - ❖ التغيّر في موازين التحكم والتنفيذ داخل المؤسسة.
 - ❖ التغيير في نظام الأتمتة، مما يفتح المجال لتوظيف مكثف لتكنولوجيا جديدة وعصرية، بهدف رفع وتيرة الإنتاج والأداء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - ❖ التغيّر في علاقات العمل والإجراءات المتبعة في العمل، علاقات السلطة في المؤسسة، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، تدني الأرباح (القریوتی، 2000، ص 257).
- وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكافة العوامل المحيطة، تقوم الإدارة العليا وكافة الأعضاء المسيرين داخل المؤسسة بتحليل وتشخيص كافة العوامل الداخلية والخارجية لفهم المشكلة التنظيمية التي تعترض السير الحسن للمؤسسة وبعدها تقوم بتحديد وبيان نقاط القوة والضعف التي يتم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (بن جيتور، 2012، ص 274-275).
- وعومًا تلجأ المؤسسات المعاصرة إلى فهم القوى الدافعة لحركية المؤسسات وتعقد البيئات، بل وأصبحت الإدارات المهتمة بالتغيير التنظيمي تبذل جهودًا جسيمة وتخصص ميزانيات كبيرة، وترسم خططًا إستراتيجية لفهم العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحسين صورة المؤسسة وسمعتها التنظيمية على المستوى الخارجي، ورفع وتيرة العمل والإنتاج والربح على المستوى الداخلي. وفي هذا الصدد يضع الباحث **Brizui** خصائص محددة لتمييز المنظمات ذات الأداء العالي عن غيرها من المنظمات؛ حيث وضع ثلاثة أصناف رئيسية للتغيير يجب مراعاتها عند الدراسة والتميز وهي التغيير في العلاقة بين الأفراد وعملهم، التغيير في العلاقة بين المنظمات وجمهورها (المستهلكون)، التغيير في العلاقة بين المنظمات وبينها الخارجية (حسين، 2012، ص 274-275).
6. استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي:
- لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن استخدام استراتيجيات معينة لرسم النجاح، ولهذا حاول العديد من الكتاب في مجال التطوير التنظيمي تحديد استراتيجيات ومداخل لتحقيق تخطيط فعال وديناميكي يستجيب لمعطيات الواقع، ومن بين الاستراتيجيات المختلفة نقترح ثلاث استراتيجيات لكل من **Chri and Bennay** وهي:

❖ الإستراتيجية العقلانية: تقوم على افتراضات أهمها أن فشل التغيير التنظيمي ينم على الجهل والخرافة، وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل المحدد لنجاح التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ولذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات حول برامج لها (لحسن هدار، 2006، ص21)، وقد أظهرت العديد من الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا المجال أن مبادرات التغيير التنظيمي قد تفشل بسبب الإبقاء على الهويات التنظيمية القديمة التي تعطي معنى وهوية خاصة للتنظيم، كما يفشل أيضا بسبب الشعور بالتهديد من قبل الموظفين الاجتماعيين (Djabi et Chanlat Jean, 2003.P24)، ولذلك فإن الرهان يتمثل في تصميم إستراتيجية تقوم على الفهم المعمق للسلوك الإنساني، والاعتماد على ثقافة تكوينية مستمرة.

❖ إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتقوم على افتراض مؤداه أن حجر الأساس في تعثر برامج التغيير هو عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بجدوى وضرورة التغيير؛ ربما لأسباب شخصية أو جماعية أو اقتصادية، فقد يكون التغيير التنظيمي تهديداً لمصالح بعض الأشخاص، أو تتضارب مبادرات التغيير مع قيمهم ومعتقداتهم، ومن ثم فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، وفي هذه الحالة يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المعنوي المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له (دجلة، 2014، ص 11).

وبناء على هذا، يمكن القول إن السلوك الإنساني والأفعال البشرية الاجتماعية المتأثرة بالإطار السوسيو-ثقافي هي المتحكمة فعليا في فعالية التغيير التنظيمي، وتصبح المهمة الملقة على قائد التغيير هي تعديل الاتجاهات الثقافية والقيمية والأخلاقية للفرد عن طريق التوعية، والتثقيف **Acculturation** وتبديد الشكوك وإزالة المخاوف بحيث يصبح الأفراد راغبين في تبني برامج تنظيمية جديدة.

❖ إستراتيجية القوة القسرية: بعد عجز الاستراتيجيات السابقة وفشلها في بلورة أهداف واقعية يستند إليها التغيير التنظيمي، تظهر قيمة الأنا العليا العقابية أو القمعية، حيث يتم تنفيذ التغيير بالقوة والإكراه والتغلب على كل المقاومات السلوكية الراضية للتغيير، ولاشك أن أساليب القوة التنظيمية داخل المجال المؤسسي والتنظيمي قادرة في بعض الأحيان على توليد « سحر الطاعة »، والإعجاب بالولاء التنظيمي، وفي هذه الحالة تتعامل المؤسسة مع العمال: لا كأجسام مساعدة لجسم المؤسسة ولا ككائنات بشرية؛ وإنما تتعامل معهم ككائنات للتلاعب، ونحن نعلم أن هذه الخاصية هي صفة المجتمع الاقتصادي الرأسمالي، الأنا العقابية واحدة من القيم الأصيلية لنمو المؤسسات البورجوازية وتطورها، والمؤسسة تنظر إلى المخالفات التنظيمية كجريمة داخلية تجني الموت البطيء والفشل التنظيمي، وربما تدفع المؤسسة نحو الظلام ومستقبل مجهول، وتكون النتيجة في هذه الحالة حصول الهزيمة الاقتصادية في عصر الريادة المؤسسية.

7. مراحل التغيير التنظيمي:

يشهد الواقع والسياسات الاقتصادية حاليًا صراعًا حادًا وقويًا بين المؤسسات الاقتصادية، وما ينجر عنه من تداعيات مختلفة تؤثر على التنظيمات؛ مما يجعل المؤسسة في مواجهة حاسمة ومفتوحة -على كل الاحتمالات - مع تحديات البقاء والنمو والاستمرار.

ولذلك فإن صناعة التغيير التنظيمي في وقتنا الراهن، تتطلب ذكاء أكبر، ومقدرة فنية وإدارية فعالة، واستغلالًا أمثل للموارد المنظمة، من خلال رفق المؤسسة بأفكار ودماء جديدة، فضلًا عن الاستجابة الفورية لمطالب الموارد البشرية، كل هذا وغيره من المتطلبات الضرورية يساهم في خلق بيئة صحية قابلة للتغيير في المؤسسة، فقوة المشروع الحقيقية تكمن في قدرته على تدعيم مركزه التنافسي، ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

إن المعنيين بالتغيير داخل المؤسسة لا يمكنهم تبني مشروع التغيير التنظيمي إلا من خلال فهم دوافعه و استيعاب محتواه و تفاصيله و نتائجه المتوقعة، و لا يتوقف إدراك كل هذا إلا بالاعتماد على سياسة إعلام واضحة وشفافة مرنة في الوقت نفسه، ويعتبر **Kurt Lewin** مؤسس علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه الظاهرة التنظيمية، فهو يدعونا لفهم التغيير كعملية تتكون من ثلاث مراحل: مرحلة إذابة الجليد "التذويب"، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة الجليد "التثبيت" (Morine , Delavallé, 2003.P247)، وكل مرحلة تمتاز بشروط وخصائص معينة، وفيما يلي نتطرق إلى هذه المراحل:

■ **مرحلة إذابة الجليد "التذويب"** : في هذه المرحلة بالذات يتم كسر ودحض كل السلوكات المقاومة والرافضة لعملية التغيير، و لكي تتم هذه العملية بنجاح لابد من إزكاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال؛ من أجل شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكن من الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بالحاجة إلى التغيير، ومعظم القادة يفضلون أجواء حماسية وديناميكية محفزة، كما يتمنون وجود أفراد متحمسين للتغيير التنظيمي وقادرين على إنجاحه ، بل يستطيعون دراسة الأفكار وعرضها بأساليب مناسبة، ويتابعون تنفيذها بطرق تثبت تمكثهم من معرفة جميع الجوانب التي تتطلب الفكرة، مادية ومعنوية وتضامنية وسلوكية وغيرها (الزغبي، 2010، ص96) .

إن تهيئة الأفراد بسيكولوجيا وذهنيا وإعلامهم بضرورة التغيير وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة؛ سيجعل للأفراد الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقية من جهة ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم، لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم (برياش، 2010، ص225)، ويؤدي هذا الأسلوب التشاركي في عملية التغيير إلى تقليل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيير (حيدر، 2012، ص75).

كما أن العمل على الجانب الذهني والثقافي للأفراد مهم جدا في تخصيص أرضية تنظيمية خالية من كل السلوكات التدمرية، ومن جهة أخرى تعزز الثقة التبادلية، وبهذا المستوى فإن الثقة هي أساس المشاركة بالمعرفة. فكلما كانت هناك لغة مشتركة بين العاملين كلما زادت الثقة بينهم. إن الثقة تعطى ولا تؤخذ، وهي تحصيل حاصل لتعاملات سابقة بشرط أن

تكون مكلفة بالنجاح، وأن هذا النجاح يذكي الشعور الشفوي المشترك بين مختلف الأطراف (سلمان، 2010، ص95)، وقد حدد مانكنسكي **Manchinsky** أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في النقاط التالية وهي : درجة الثقة، الانفتاح بين العاملين والإدارة والفرص المتاحة لمشاركة العاملين دون استثناء في عملية اتخاذ القرارات و نظام الحوافز (أبو شيخة، 2005، ص19)، ومن جهة أخرى، يشير الباحث **غريسري Griseri** إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم ممن لا يعرفها الآخرون خارجياً، فإشراك الإدارة المنظمة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد، ولتؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب بأن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغايات المنظمة وأهدافها (ذاكر النعمة، سليمان، 2012، ص172)

- **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يحذر **Kurt Lewin** من التسرع والاعتباطية في عملية إنجاز وصنع التغيير، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة، ويخلق تياراً مضاداً للتغيير التنظيمي لاعتبارات مصلحة "شخصية" وتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي والجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التنظيمية التي تم التخطيط لها مسبقاً، واختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ.
 - **مرحلة التثبيت "إعادة التجميد":** تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي وبداية ظهور نتائجه الفورية على مستوى المؤسسة، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية، وشحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير وهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري وما يترتب عليه من نتائج دفع العديد من المنظمات للتوجه إليه، واعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن تحقق للمنظمة عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي الأصول الأخرى، رغم أن الاستثمار فيه هو بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً بالعوائد (الفريشي، 2009، ص475)، كما يمثل التقييم عملية مهمة جداً لمتابعة كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة والقيام بالمتابعة الدورية للشأن الداخلي وتفحص الاستراتيجيات المنتهجة.
8. خاتمة:

لقد اتضح لنا أن التغيير التنظيمي يمثل تحدياً استراتيجياً للمؤسسة الاقتصادية، وفضلاً عن كونه مرحلة حاسمة في تاريخ المؤسسة، وتطور الأحداث وتحويلها إلى وضع أفضل، فإنه بالمقابل قد يكون محرك الفشل إذا لم تتوفر الشروط الموضوعية والانتقائية لإنجاحه، ولهذا فلا مجال لتهاون الإدارة أمام هذه القضية التنظيمية الحساسة في سيرورة المؤسسة، فضلاً على ذلك فإن وضع المنظمات على المحك في زمن الاقتصاد المعرفي، الأمر الذي استدعى البحث عن استراتيجيات تنظيم جديدة لمواجهة تغيرات البيئة المضطربة، وبالرغم من أن الاستقرار ضرورة حتمية لأي تنظيم - سواء على المدى البعيد أو القريب- فإن الإفراط في المحافظة على حماية التنظيم كما هو قد يحوله إلى جمود وركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود من طرف المؤسسات.

إن الوفاء بتوقعات المستقبل المنظمي في ظل التحولات والتغيرات نحو اقتصاد السوق القائم على المنافسة الشديدة تبدو للوهلة الأولى عملية صعبة ومعقدة للغاية، لذلك تظهر أهمية الجهود الفردية والجماعية لإعادة التوازن الشامل داخل

المؤسسة، وتعتبر هذه الممارسات التنظيمية التي تتأسس بواسطة الفاعلين، والتي تطرح أطر فكرية جديدة تتماشى مع روح العصر، هي القادرة على أن تتعامل مع الواقع المتغير وتُثري المؤسسة للتفاعل المستمر مع كل تطور مستقبلي.

ولذلك فإن صناعة التغيير التنظيمي في وقتنا الراهن، تتطلب ذكاء أكبر، ومقدرة فنية وإدارية فعالة، واستغلالاً أمثل للموارد المنظمة، من خلال رفق المؤسسة بأفكار ودماء جديدة، فضلاً عن الاستجابة الفورية لمطالب الموارد البشرية، كل هذا وغيره من المتطلبات الضرورية يساهم في خلق بيئة صحية قابلة للتغيير في المؤسسة، فقوة المشروع الحقيقية تكمن في قدرته على تدعيم مركزه التنافسي، ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

هذا ويؤكد الفكر التنظيمي المعاصر عمومًا على دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح والفعالية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي، ولأن الرأي السائد في الأدبيات التنظيمية الحديثة يعترف بأهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، تصبح الحاجة ملحة للمؤسسات الاقتصادية بإحداث تغييرات داخلية لعلها تدعم الفعاليات وتحقق النجاح المنشود الذي غاب لفتترات.

لقد تبين من خلال هذا البحث الراهن أن الأعمال الاقتصادية والتجارية الحالية تعرف قفزات نوعية في مجال الاستخدام والتوظيف، والمهارات والخبرات، كما تبين لنا أن المؤسسات الريادية سباقة في أحسن الأحوال إلى ضخ دماء جديدة داخل الهيكلة التنظيمية، مما يساعد على إذكاء المنظمة وجعلها في موقع أفضل للتصدي الخارجي، وهنا يتشكل ما يسمى بـ الخيال التنظيمي، الذي يعطي للمؤسسة حلولاً جديدة وحرية أكبر للتكيف السريع مع الواقع المعقد، وبالتالي فإن استراتيجية المؤسسات المعاصرة والجديدة تحدد من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تعيق من حيوية وديناميكية المنظمة، وتخلق أشكالاً أخطبوطية مع كل الفاعلين المباشرين وغير المباشرين، مما يتعزز في نهاية المطاف استراتيجية التغيير المنشود.

9. قائمة المراجع:

10. أحمد سيد مصطفى (1992): الأبعاد الثقافية والسلوكية لهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس، القاهرة.
11. إياد محمود عبد الكريم الرحيم (2008): التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقى، العراق، المجلد العشرون، العدد2.
12. أحمد قاسم القريوتي(2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
13. أحمد قاسم القريوتي(2005): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمية الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
14. دجلة مهدي محمود (2014): تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة واسط العامة لصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد15.
15. سناء جواد كاظم (2013): دور رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة، دراسة استطلاعية لآراء مدراء عينة من المصارف الحكومية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3.
16. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب (1998): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. مركز وايد سيرفس، ط2، القاهرة.
17. سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ (2012): التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي، دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، العراق، العدد107، المجلد34.
18. عبد الحكيم الخرامي (1998): المنظمات والتغيير بين المدير والخير، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
19. عبد العزيز صالح، بن جيتور (2007): الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عدن.
20. عبد الكريم حسين (2012): التغير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد28، العدد الأول.
21. - عبد الله علي القريشي: (2009): الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، مجلة الأندلسي للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية، المجلد 5، العدد العاشر.
22. علي فلاح الزغبى(2010): إدارة التغيير ودورها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة البصرة، العراق، العدد 9.
23. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان(2012): دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد108.
24. محمد بن يوسف النمرات العطيات(2006): إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. نادر أحمد أبو شيخة(2005): المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد19، العدد2.

26. رعد محمد الصالح حسن(2011): قوة الإدارة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 99.
27. ليندة رقام (2014): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر.
28. لحسن هدار(2006): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
29. توفيق برباش(2010): دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد10، جامعة فرحات عباس – سطيف-الجزائر.
30. قيس حمد سلمان(2010): تأثير المشاركة بالمعرفة في الإيداع التنظيمي، دراسة اختبارية في المنظمة العربية للمنظمات والكيمويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد19، العدد72.
31. حيدر خضر سلمان(2012): الأنماط القيادية ودورها في مواجهة التغير لدى العاملين، دراسة ميدانية، جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 9، العدد 75.
32. Pierre Morine, Eric Delavallé (2003); *Le Manager à L'écoute Du Sociologie .édition D'organisation, Paris* .
33. Brillet Franck et Sauviat Isabelle, (2012) « L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST » ,*Recherches en Sciences de Gestion, Vol 1 N° 88* .
34. Djabi Méliá et Chanlat Jean-François, (2014) « L'identification à l'organisation en contexte de changement » *Le cas de la SNCF, Revue française de gestion, V o l 1 , N° 238* .
35. Peter Auer et autres(2005) : **Délocalisations Normes du Travail et Politique d'emploi : Vers une Mondialisation plus Juste**, La éditions Découverte, Paris.
36. Ben Abdallah Lotfi et Ben Ammar Mamlouk Zieneb, (2007): *Changement Organisationnel et Evolution des Compétences : Cas des Entreprise Industrielles Tunisiennes, La Revue De Gestion, Vol 4, N° 226-227*.