

## التغير والتطوير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية

نائل العواملة\*

الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

### ملخص

تتناول هذه الدراسة ظاهرة التغير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الاردن بما فيها من وزارات وبنات مركزية ومؤسسات عامة مستقلة. وتقوم الدراسة بتحليل هذه الظاهرة من خلال التجربة العملية لأجهزة الادارة العامة في الاردن وبالاستناد الى نموذج نظري يبين ديناميكية التغير التنظيمي.

ترتكز الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي واتباع اسلوب يجمع بين التحليل النظري والتحليل الميداني. وتستند الدراسة الى مصادر عديدة لجمع المعلومات والبيانات وهي:-

- أ- مصادر مكتوبة مختلفة مثل الكتب والمقالات والابحاث العلمية.
- ب- إستبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بقصد جمع بيانات ميدانية من مصادر الألية.
- ج- المقابلة الشخصية لعينة من مفردات مجتمع الدراسة.

أما الهدف العام لهذه الدراسة فهو التعرف على طبيعة التغير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الاردن وتحليل ديناميكته في ضوء نموذج نظري يبين ظاهرة التغير كنظام مفتوح. وبالتالي إستخلاص أهم النتائج وتحديد أهم التوصيات لهذه الدراسة.

وكان من بين أهم نتائج الدراسة:-

- ١- بالرغم من وجود اتفاق عام بين الباحثين حول فهمهم لطبيعة التغير التنظيمي إلا أنهم اختلفوا في تعريفاتهم لهذا المفهوم بحيث تراوحت تعريفاتهم بين الضيق الذي يركز على جانب محدد دون غيره وبين الاتساع الذي يعطي للتغير صبغة شمولية عامة.

جميع الحقوق محفوظة لهامعة اليرموك ١٩٩٢

\* استلا مشارك في قسم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الهامعة الأردنية، عمان، الأردن.

## العوامل

- ٢- إتفاق الباحثين صوماً على فوائد وجدوى التغيير التنظيمي.
- ٣- أن معظم الباحثين يرجعون التغييرات التنظيمية الى أسباب داخلية بالدرجة الاولى وتتعلق بالاجهزة الحكومية بينما توجد أسباب خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة في هذه الاجهزة.
- ٤- كشفت الدراسة عن وجود تغييرات كبيرة أو متوسطة في معظم العناصر التي حددتها الدراسة ومن بينها عدد الموظفين وحجم الموازنة وعدد الاقسام وأساليب العمل والاجراءات والنظم المالية والادارية وغيرها.
- ٥- كان من أبرز مشكلات التغيير التنظيمي ضعف الاعداد والدراسة ثم المقاومة من قبل العاملين وأخيراً المقاومة للتغيير من قبل المواطنين.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:-

- ١- ضرورة تبني سياسة وطنية محددة ومدروسة في مجال التغيير التنظيمي في اجهزة الادارة العامة في الاردن.
- ٢- تشجيع الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال.
- ٣- متابعة التغييرات التنظيمية ونتائجها واثارها من خلال الدراسات العلمية وأساليب الرقابة المستمرة.

## مقدمة نظرية

### مفهوم التغيير التنظيمي

تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية. وهناك مصطلحات عديدة ترتبط بمفهوم التغيير التنظيمي وتتداخل فيه ومن أهمها التطور والاصلاح والتطوير والتحديث والتنمية الادارية. إن هذه المصطلحات كافة تتضمن نوعاً أو مجالاً من مجالات التغيير التنظيمي، ولكنها تتميز عن بعضها بعضاً في نفس الوقت.

فالتغيير التنظيمي هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع الى آخر أو من حالة لاخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وأثاره وأسبابه وغير ذلك من التفاصيل. والتغيير بهذا المعنى قد يكون مقصوداً أو عشوائياً، شاملاً أو جزئياً، ايجابياً أو سلبياً، سريعاً أو تدريجياً، مادياً أو معنوياً.

أما التطور التنظيمي فيعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقاً للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها. وبالتالي فإن التطور

التنظيمي يتضمن سردا موضوعيا لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لآخرى.

ويشير مصطلح الإصلاح الإداري أو التنظيمي إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فعاليتها وكفاءتها في انجاز الأهداف المرسومة لها. أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

أما التطوير الإداري أو التنظيمي فيتميز بالشمولية والإيجابية بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الموجودة وسبل علاجها إلى أحداث نقلات نوعية وكمية وأعية وقائمة على التخطيط المنظم والمدرّوس في كل جوانب المنظمة وخصوصاً الجوانب الإنسانية. وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يعتمد على التغيير المخطط Planned Change والواعي من قبل الإدارة في أي منظمة بحيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى أفضل كما ونوعاً وأثراً. ويتصف التطوير التنظيمي باعتماده وتركيزه على المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات المستمدة من العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتنظيم.

ويشير مصطلح التحديث Modernization في الإدارة إلى اتباع ومواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية. فالحدثاء تعني مواكبة الأوضاع السائدة في مختلف المراحل الزمنية من عمر المنظمة.

وأخيراً فإن مصطلح التنمية الإدارية يعتبر أكثر شمولاً من المصطلحات المذكورة آنفاً بحيث أنه يتعدى مستوى المنظمة الإدارية ليشمل الأوضاع الإدارية العامة في المجتمع. وتعتبر التنمية الإدارية جزءاً من التنمية القومية الشاملة وتتفاعل معها بتأثير إيجابي متبادل. وتتضمن التنمية الإدارية تحقيق تقدم مضطرد في مختلف جوانب الإدارة والتنظيم بناء على نظرة نظامية شاملة للجوانب التشريعية والإنسانية والهيكلية والإجرائية والتكنولوجية وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من التمايز النسبي بين المصطلحات المذكورة أعلاه فإنها مترابطة ومنسجمة مع بعضها في تناول ظاهرة التغيير التنظيمي والتقاءها في هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

## نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي

إن التطبيق العملي الناجح والفعال للتغييرات التنظيمية المخططة يحتاج الى اطار مفاهيمي واضح أو نموذج Model يسهم في فهم طبيعة التغيير التنظيمي وديناميكية تفاعلاته الداخلية والخارجية. كما أن وجود مثل هذا النموذج يساعد الإدارة في أي منظمة في توجيه جهودها المتعلقة بتخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية ومتابعتها على أرض الواقع والكشف عن أية انحرافات أو مشكلات ومواجهتها قبل استفحالها. ويبين الشكل رقم (١) نمودجا مقترحا لفهم ديناميكية التغيير التنظيمي كنظام مفتوح في اطار بيئي واسع. وفيما يلي شرح موجز لأهم جوانب النموذج المقترح.

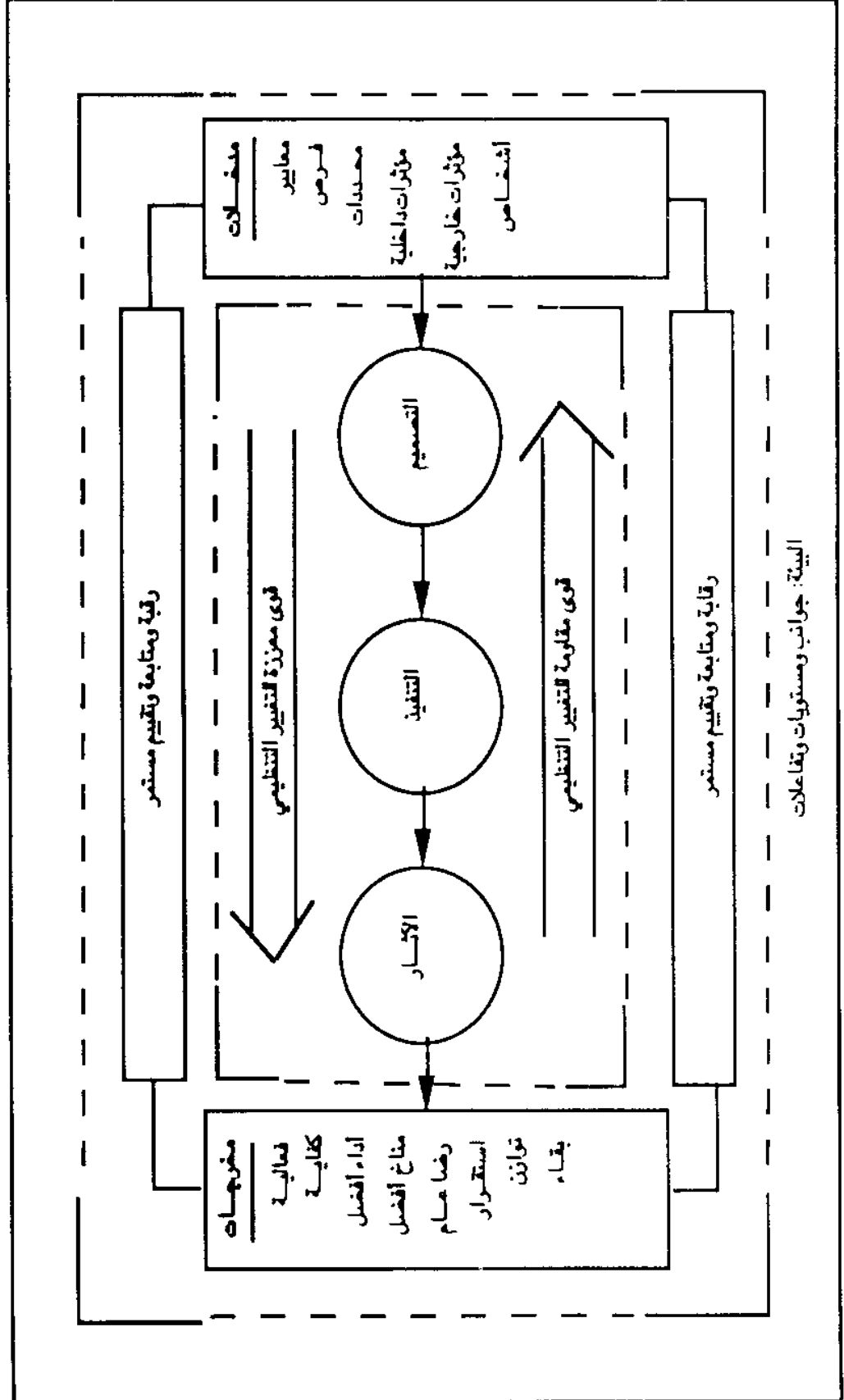
(١) المدخلات: يستند أي برنامج للتغيير التنظيمي إلى مجموعة كبيرة من المدخلات مثل المعايير التشريعية والتنظيمية والفرص المتاحة للمنظمة والمحددات التي تعيق عملها ومؤثرات مختلفة من داخل المنظمة وخارجها. وتمثل المدخلات الاطار العام المحيط ببرنامج التغيير التنظيمي والخلفية التي توجه القائمين على تصميم البرنامج المذكور. حيث أنه لا بد من أن يتنبه المديرين والمخططون لبرامج التغيير لكافة المدخلات المتعلقة بهذه البرامج. أن أخذ كافة المدخلات بعين الاعتبار يُمثل عاملا معززا لبرنامج التغيير ويدفع به الى الأمام ويقلل في الوقت نفسه من عوامل المقاومة للتغيير. أما تجاهل بعض هذه المدخلات أو كلها فيعمل باتجاه معاكس أي يزيد المقاومة ويقلل القوى المعززة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي.

(٢) التصميم: يتطلب التغيير التنظيمي الناجح والفعال تصميما واعيا ومناسبا بحيث يقوم على برنامج ومخطط واضح الأهداف والمعالم والخطوات ومحدد بدقة وعناية بكل تفصيلاته وجوانبه. ولا بد من الاجابة على بعض الأسئلة الأساسية في هذا الصدد وهي:-

أ- من يقوم بالتصميم أي اختيار الاشخاص الكفيا والمناسبين والقادرين على أداء هذه المهمة. وتجدر الاشارة الى أهمية المشاركة في تصميم برنامج التغيير من قبل كافة المعنيين به مثل المدراء والعاملين في المنظمة وربما غيرهم مثل العملاء ومالكي الاسهم أو غيرهم من الأفراد أو الجهات.

شكل (١)

يبين نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي كنظام مفتوح في اطار بيئي واسع



ب- لماذا التغيير؟ أي تحديد أهداف التغيير التنظيمي بدقة ووضوح وقياس كمي ونوعي مناسب لأن غموض الأهداف يحمل بنور فشل أي برنامج للتغيير.

ج- ماذا يشمل برنامج التغيير التنظيمي؟ أي تحديد واضح للجوانب أو الافراد أو الوحدات التنظيمية أو الجهات التي يشملها هذا البرنامج، كما يتضمن ذلك تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف الجوانب الخاضعة للتغيير. ويعني ذلك تحديد نوعية وكمية التغيير وما اذا كان شاملا أم جزئيا.

د- كيف يتم احداث التغيير؟ أي ما هي الأساليب الملائمة لاحداث التغيير التنظيمي المقترح؟ فالتغيير السلوكي مثلا قد يتطلب برامج تدريبية معينة كما قد يتطلب التغيير التكنولوجي استيراد أجهزة أو مواد محددة أو غير ذلك من الأساليب المناسبة لاحداث التغييرات المطلوبة.

هـ- متى يتم إحداث التغييرات التي يتضمنها برنامج التغيير التنظيمي؟ أي وضع جدول زمني محدد وخطوات واضحة فيما يتعلق بتوقيت تنفيذ التغييرات المقترحة وكم من الوقت سوف تستغرق واحتمالات التأخير أو التعجيل وسبل مواجهة كل ما يتعلق بالعنصر الزمني لبرنامج التغيير التنظيمي.

إن الاجابة السليمة والمناسبة للأسئلة الأساسية المذكورة أنفا تساعد في تصميم البرنامج الفعال للتغيير التنظيمي، حيث تشكل الاجابات المناسبة لهذه الأسئلة قوى معززة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي، والعكس بالعكس.

(٣) التنفيذ: تأتي هذه المرحلة بعد تصميم البرنامج الملائم للتغيير التنظيمي في ضوء المخلات المتاحة، ويتطلب التنفيذ الملائم للتغييرات المقترحة الاهتمام بنفس الأسئلة التي طرحت في البند الثاني أعلاه. وباختصار يجب الاهتمام باختيار الاشخاص الكفيا والمناسبين لتنفيذ التغييرات المطلوبة وفقا للبرنامج المحدد وبالاسلوب الملائم والتوقيت المرسوم والجوانب المحددة وفي ضوء الأهداف التي يتضمنها برنامج التغيير التنظيمي.

ان التصميم الفعال والنموذجي والجيد لا يكفي لاحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة والملائمة بل إنه بالاضافة الى التصميم الملائم لابد من الاهتمام بعملية التنفيذ بمختلف جوانبها وخاصة الأسئلة المذكورة آنفا. فكلما راعى المنفذون لبرامج التغيير التنظيمي الاجابات السليمة لتلك الأسئلة كلما تعاظمت القوى المعززة للتغيير وكلما ضعفت القوى المقاومة للتغيير.

(٤) الآثار وتتمثل بكافة النتائج المترتبة على تنفيذ برنامج التغيير المقترح سواء بالنسبة للأفراد أو الوحدات التنظيمية المختلفة أو على التنظيم ككل أو غير ذلك من الاشخاص أو الجهات. حيث أن التفكير في آثار برنامج التغيير التنظيمي ومعرفة طبيعتها وتوقع مداها الزمني وحجمها يساعد في زيادة الآثار الايجابية وتقليل الآثار السلبية وبالتالي تعزيز التغييرات وتنفيذها وتقليل المقاومة المحتملة لها أو على الاقل الاحتياط لكل ذلك. ويتضمن ذلك مزايا وفوائد التغييرات من جهة وتكاليفها وعيوبها من جهة اخرى. كما يتضمن ذلك ربود الفعل المحتملة وسبل احتوائها.

ان تعرف المخططين والمنفذين وكافة الجهات المعنية ببرنامج التغيير التنظيمي على طبيعة الآثار المترتبة على التغيير وحجمها والجهات المتأثرة بها يساعد على الاستفادة القصوى من برنامج التغيير واتمامه بنجاح وفاعلية. وعكس ذلك قد يؤدي الى نتائج خطيرة ربما لا تقتصر على فشل برنامج التغيير بل ربما تؤدي الى ربود فعل صعبة ومشكلات عديدة.

(٥) المخرجات: ان لكل برنامج تغيير مخرجات محددة يسعى لتحقيقها. وتتضمن هذه المخرجات بشكل عام تحسين فعالية المنظمة ورفع كفاءتها وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي فيها وخلق المناخ الاداري الملائم والذي يساعد في تحقيق الرضا العام للعاملين والعملاء وبالتالي تدعيم استقرار وتوازن المنظمة وبقائها في الأمد البعيد.

ان سير خطوات برنامج التغيير التنظيمي بشكل طبيعي كحلاقات مترابطة ومتفاعلة واعتمادية متبادلة يتطلب الاهتمام بكل هذه الخطوات معا وبكل منها على حدة وبالترابط بينها كأجزاء من نظام واحد. وأن أي خلل في أي منها يؤثر سلبياً على الخطوات

الآخري، كما أن المحصلة النهائية لأي برنامج تغيير تنظيمي تعتمد على الانسجام والتكامل والتعاون والمشاركة بين مختلف الافراد والجهات والحلقات المرتبطة بهذا البرنامج.

ان البرنامج الفعال للتغيير التنظيمي يتطلب رقابة ومتابعة وتقييم مستمر في كافة المراحل التي يمر بها البرنامج وفقا للنموذج المقترح. وبالتالي يجب أن تكشف هذه العمليات (رقابة وتقييم ومتابعة) عن أية انحرافات أو مشكلات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب. ويتم خطوات برنامج التغيير التنظيمي في اطار بيئي يحيط بها ويتفاعل معها بتأثيرات متبادلة.

وتشمل بيئة التغيير التنظيمي كافة المستويات الداخلية والخارجية وما تتضمنه من جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وادارية وتكنولوجية وعلمية وغيرها. ان البيئة المعاصرة تتسم بالحركية العالية أي سرعة التغييرات وكثرة المفاجآت والمستجدات والتطورات المتلاحقة فيها. وهذه السمة تزيد من الضغوطات والمسؤوليات على المنظمات المعاصرة حتى تتكيف مع البيئة المتغيرة وتعمل على مواجهة كافة الاحتمالات بشكل يحافظ على التوازن التنظيمي والاستمرارية والنجاح.

وخلاصة القول فان احداث التغيير التنظيمي بشكل ايجابي وفعال يتطلب بعض العوامل من أهمها:-

- أ- وضوح الرؤيا لدى كافة المعنيين ببرنامج التغيير بما في ذلك وجود الخطط الواضحة والمحددة بدقة من النواحي الاجرائية والموضوعية والزمنية وغيرها. ان وجود نموذج مفاهيمي بخصوص التغيير التنظيمي يساعد في وضوح الرؤيا المقصودة بهذا الخصوص.
- ب- الاعتماد على المشاركة في كافة مراحل وخطوات برنامج التغيير التنظيمي.
- ج- ربط برنامج التغيير بما فيه من خطوات بنظم الاتصال والحوافز بشكل يعزز الوعي بمبررات وأهمية وفوائد التغيير وسبل احداثه بفعالية وكفاية.
- د- وجود نظم متكاملة ومنسقة للمعلومات والرقابة والمتابعة والتقييم والمحافظة على هذه الانظمة وفقا لأحدث الأساليب والوسائل والاستفادة من نتائج أعمال هذه النظم للسيطرة على البيئة المتغيرة والمحافظة على توازن التنظيم وفعاليتها.



## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ضرورات عملية مستمدة من طبيعة البيئة المعاصرة والتي تتسم بدرجات عالية من الحركية والتعقيد بحيث ترتب على التنظيمات الموجودة فيها متطلبات حيوية تتمثل في ضرورة الاستجابة والتكيف للبيئة المتغيرة. ولا تقتصر هذه المتطلبات على الاستجابة أو التكيف بل تتعداهما الى ضرورة تبني استراتيجيات واضحة ومحددة من أجل أحداث التغيير الواعي والمخطط في مختلف جوانب التنظيم. حيث أن التغير هو ظاهرة طبيعية وحقيقة من حقائق الحياة الانسانية بمختلف جوانبها. ان قدرة التنظيمات على مواجهة التغير والاستفادة من نتائجه وتجنب مشكلاته تعتمد على مدى الوعي بطبيعة التغيير وجوانبه وكل ما يحيط به من تفاصيل. وبالتالي فإن مثل هذه الدراسة تسهم في تحليل أبعاد التغيير التنظيمي والتعرف على طبيعته ومشكلاته من خلال تناول ظاهرة التغيير في إطارين متكاملين هما الاطار النظري والاطار العملي. حيث يمثل الاطار النظري خلاصة لأهم الجوانب النظرية للتغير التنظيمي بينما يمثل الاطار العملي واقع التغير في أجهزة الادارة العامة في الاردن. إن تكامل التحليل النظري والتحليل العملي المستمد من التجربة الاردنية في هذا المجال يساعد في زيادة الوعي بطبيعة التغيير التنظيمي وتحديد الاسس العلمية والعملية لمواجهته. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو أنها الأولى من نوعها في الاردن وربما في المنطقة العربية وبالتالي فهي من الدراسات النادرة والتي يؤمل أن تفتح مجالاً لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

## أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة الى تحقيق الاغراض الرئيسة التالية:-

- (١) تقديم تحليل نظري مكثف لظاهرة التغيير التنظيمي وبلورة نموذج مفاهيمي يساعد في توجيه وتنظيم سياسات وبرامج التغير بناء على اسس علمية مدروسة.
- (٢) تحليل واقع ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة المركزية للادارة العامة في الاردن وذلك من وجهة نظر المديرين في هذه الأجهزة.
- (٣) إستخلاص أهم النتائج التي يكشف عنها التحليل النظري والميداني بخصوص ظاهرة التغيير التنظيمي.

(٤) تقديم بعض التوصيات التي تساعد في مواجهة ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة الادارية العامة في الاردن والدول المماثلة من حيث البيئة والظروف العامة.

## منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واتباع اسلوبين رئيسيين هما اسلوب الدراسة النظرية والذي يستند إلى مصادر مكتبية ووثائقية عديدة وأسلوب الدراسة الميدانية والذي يركز الى معلومات وبيانات عملية تجمع من مصادرهما الأولية في الميدان العملي للمؤسسات والأجهزة الادارية المبحوثة.

وتتمثل مصادر ووسائل جمع البيانات والمعلومات بما يلي:-

(١) مصادر مكتبية ووثائقية تتضمن مختلف الكتب والمراجع العلمية والنوريات المتخصصة والتقارير والوثائق الصادرة عن الأجهزة المبحوثة.

(٢) الاستبانة: حيث تم تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة من قبل الباحث والذي قام باختبار مدى صدقها Validity من خلال مناقشة أولية مع الطلبة والزملاء أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بالاضافة الى توزيعها بشكل مبدئي على عينة من مفردات الدراسة وبالتالي الوصول الى تصميم ملائم لاستبانة الدراسة.

(٣) المقابلة الشخصية: تدعيماً لمصادر المعلومات والبيانات التي تركز اليها هذه الدراسة فقد تم إختيار عينة من مفردات الدراسة بنسبة (٢٠٪) منهم لاجراء مقابلات شخصية مع كل منهم. وقد صيغت مجموعة من الأسئلة (المقفلـة-المفتوحة) لأغراض هذه المقابلات. أما عدد المقابلات التي تم تنفيذها بنجاح فقد بلغ خمسين مقابلة شخصية.

## الدراسات السابقة

بالرغم من الاستطلاع والمسح الواسع الذي قام به الباحث للمكتبات المحلية إلا أنه لم يعثر على أية دراسات مماثلة حول ظاهرة التغيير التنظيمي في الاردن، ويستطيع الباحث أن يجزم بأن هذه الظاهرة لم تدرس بشكل كلي وشمولي بالرغم من وجود دراسات جزئية تتعلق بهذه الظاهرة في الاردن، وتتمثل هذه الدراسات الجزئية في بعض الاستشارات

التنظيمية التي تقوم بها الأجهزة الحكومية في الاردن. وبالتالي فان مثل هذه الدراسات هي حالات فردية ينقصها الشمول والتعميم. بالاضافة الى أن مثل هذه الدراسات هي غير منشورة.

كما أنه بالرغم من الدراسات النظرية الكثيرة لظاهرة التغير التنظيمي والتي تشير اليها قائمة المراجع المختارة في نهاية هذه الدراسة فان الدراسات الميدانية تتصف بالندرة النسبية وخصوصا في البيئة العربية.

ففي دراسة وثائقية تحليلية للادارة الكويتية قام بها ناصف عبد الخالق جاد (جاد، ١٤١٠هـ ص ٣٠٧) تبين وجود محاولات حكومية كثيرة لاحداث التغييرات التنظيمية اللازمة لتطوير أجهزة الادارة العامة في الكويت. وكشفت هذه الدراسة عن بعض جوانب التجربة الكويتية في مجال التغير والتطوير الاداري، وأهمها (جاد، ١٤١٠هـ، ص ٣٠٩-٣١١):-

- (١) أن جهود التغير والتطوير الاداري والتنظيمي كانت متقطعة وغير متواصلة كما أن بعض هذه الجهود اقتصر على وضع التوصيات دون تنفيذها.
- (٢) أن جهود التغير كانت تتسم بالجزئية وتنقصها الاحاطة الشاملة والمتكاملة لمشكلات الادارة الكويتية وتصوراتها المستقبلية.
- (٣) عدم وجود جهاز فني متخصص لادارة جهود التغير والتطوير الاداري حتى عهد قريب (بعد منتصف الثمانينات).

وفي دراسة اخرى قام بها مجموعة من الباحثين في العراق وكان موضوعها أثر عدم التاكيد البيئي على التنظيم البيروقراطي تبين ما يلي (خضير، ١٩٨٩، ص ٤٨):-

- (١) تباين قدرة المديرين على التنبؤ بما يحيط بهم من عوامل بيئية وتأثيراتها على أوضاع المنظمة التي يعملون فيها.
- (٢) تتأثر درجة البيروقراطية بشكل عام بمستوى ادراك عدم التاكيد البيئي. وأن ارتفاع عدم التاكيد البيئي يقود الى انخفاض درجة التنظيم البيروقراطي.

أما الدراسات ذات الصلة بالتغير التنظيمي في البيئات الغربية فمن أهمها ما يلي (خضير، ١٩٨٩، ص ٣٥):-

أ- دراسة بيرنزوستكر (Burns & Stalker) في عام ١٩٦١ والتي تضمنت دراسة

أ- دراسة بيرنزوستكر (Burns & Stalker) في عام ١٩٦١ والتي تضمنت دراسة

العلاقة بين البيئة والتنظيم في (٢١) منظمة صناعية بريطانية. وكان من أهم نتائجها ضرورة الموائمة بين طبيعة البيئة والشكل التنظيمي حيث تم التمييز بين تنظيم ألي (بيروقراطي) يتلائم مع البيئة المستقرة نسبياً وآخر عضوي يتلائم مع البيئة المتغيرة نسبياً.

ب- دراسة لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch) في عام ١٩٦٧ والتي شملت ست منظمات صناعية تعمل في بيئات متشابهة. وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج مشابهة للدراسة المذكورة أنفاً (في الفقرة أ).

ج- دراسة دونكان (Duncan) في عام ١٩٧٣ والتي شملت ست منظمات تعمل في الصناعة والبحث والتطوير. وكان هدف الدراسة هو تحديد نوع التنظيم الملائم للظروف البيئية المتغيرة. وقد تبين وجود علاقة بين مرونة التنظيم ومدى استقرار البيئة المحيطة.

د- دراسة هارج وسلوكن (Hellrieger & Slocun) في عام ١٩٧٣ والتي تمخضت عن بناء نموذج نظري يبين العلاقة بين التنظيم البيروقراطي ودرجة عدم التأكد البيئي. وكشفت الدراسة عن علاقة طردية (ايجابية) بين الاختلاف في مكونات البيئة (التعدد والتغير) وتمايز الاشكال التنظيمية الملائمة لطبيعة البيئة السائدة. أي مثلاً كلما تعددت وتغيرت البيئة فكما تطلب ذلك وحدات تنظيمية عديدة تلبي احتياجات البيئة.

## فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة الى الفرضيات التالية:

- (١) عدم وجود مفهوم محدد للتغيير التنظيمي يتفق عليه المديرون في الأجهزة الادارية العامة في الاردن.
- (٢) عدم وجود سياسة محددة للتغيير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الاردن.
- (٣) أن التغييرات التنظيمية في أجهزة الادارة العامة في الاردن تحدث عشوائياً وبدون خطط مدروسة سلفاً.
- (٤) أن التغيير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الاردن يحدث لأسباب داخلية في الدرجة الاولى.

## مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع أجهزة ومؤسسات الادارة العامة في الأردن بما في ذلك الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة المستقلة. وقد اختيرت عينة من المديرين في المستوى المتوسط في هذه المؤسسات والأجهزة. حيث وقع الاختيار على مدراء الادارة الوسطى لأن الاجابة على أسئلة الاستبانة والمقابلة الشخصية تحتاج درجة مناسبة من الخبرة والاطلاع على تنظيم المؤسسة وسيرة عملها في البيئة الداخلية والخارجية. ويتوقع أن يتصف المديرون في هذا المستوى الاداري بالوعي والتفهم لطبيعة التغير التنظيمي في أجهزتهم بشكل اكبر من وعي وتفهم المستويات الادارية الدنيا. كما يتوقع أن يكونوا أكثر إستعدادا وتفرغا لاعطاء المعلومات والبيانات من المدراء في المستويات التنظيمية العليا.

وبالرغم من صعوبة حصر عدد المديرين في الفئة المشمولة بالدراسة (الادارة الوسطى) لاسباب عديدة منها اختلاف المسميات الوظيفية بين الأجهزة المختلفة وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح أحيانا في بعض الأجهزة وتفاوت حجم الأجهزة المبحوثة، فإن العدد الكلي لمفردات العينة قد بلغ (٢٤٣) مديرا في الادارة الوسطى. وتم حصر هذا العدد بالتعاون المباشر بين الباحث والجهات المسؤولة في كل من الأجهزة المبحوثة. ويبين الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة والعينة المشمولة فيها.

جدول رقم (١)  
يبين مجتمع الدراسة والعينة

الاستجابة الفعلية		عدد مفردات العينة	العدد والنسبة	الأجهزة المبحوثة *
النسبة	العدد			
٪٨٦	٩٨	١١٤		الوزارات
٪٨٤	٤٨	٥٧		الدوائر المركزية
٪٩٠	٦٥	٧٢		المؤسسات المستقلة
٪٨٧	٢١١	٢٤٣		المجموع

\* قائمة بأسماء الأجهزة المبحوثة في الملحق رقم (١).

يتبين من الجدول رقم (١) أن المجموع الكلي لمفردات عينة الدراسة قد بلغ (٢٤٣) مديرا موزعين في ثلاث جهات رئيسية هي الوزارات وشملت (١١٤) مديرا والنوائر المركزية وشملت (٥٧) مديرا، والمؤسسات العامة والمستقلة وشملت (٧٢) مديرا. وبلغت نسبة الاستجابة الفعلية للاستبانة التي تم توزيعها على كافة مفردات العينة (٨٦٪) في الوزارات و(٨٤٪) في النوائر المركزية و(٩٠٪) في المؤسسات العامة المستقلة. وقد بلغت النسبة العامة للاستجابة (٨٧٪) من العدد الاجمالي لعينة الدراسة.

## عرض وتحليل ومناقشة البيانات

### طبيعة التغيير التنظيمي

بالرغم من مرونة مفهوم التغيير التنظيمي فقد اتفق (٨٣٪) من المبحوثين على وجود مفهوم واضح للتغيير لديهم كما تبين أن (١٧٪) منهم يرون غموضا في هذا المفهوم (جدول رقم ٢).

وهذا يعكس وعي المديرين في المؤسسات المبحوثة بطبيعة التغيير التنظيمي في مجالات عملهم. ويستدل من الجدول رقم (٣) والذي يحوي نتائج المقابلات الشخصية لعينة من المبحوثين أن اتفاق غالبية المبحوثين على وجود مفهوم واضح للتغيير لا يعني اتفاقهم على نفس المعنى لهذا المفهوم.

ويتضح من الجدول رقم (٣) وجود إختلافات بين المبحوثين في تحديد طبيعة التغيير والعناصر التي يشملها. ويمكن تصنيف آراء المبحوثين في هذا الخصوص في فئتين رئيسيتين هما:-

- أ- فئة تركز على مفهوم ضيق للتغيير التنظيمي بحيث أنه يشمل جانبا محددا من جوانب التنظيم مثل الهياكل أو الاجراءات او الوظائف أو غيرها. وهذه تمثل نظرة جزئية وضيقة لمفهوم التغيير التنظيمي.
- ب- فئة تنظر الى التغيير التنظيمي بمنظور شمولي واسع بحيث أنه يشمل إحداث نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب والمستويات التنظيمية.

ويلاحظ من نفس الجدول (رقم ٣) أن نسبة متفاوتة من الباحثين قد تبنت المفهوم الضيق للتغير حيث أن ٣٨٪ منهم ركزوا على جوانب التنظيم والاجراءات، وأن ٥٦٪ منهم ركزوا على أساليب العمل والإدارة بينما ركز ٦٤٪ منهم على مشكلات التنظيم وعلاجها. أما المفهوم الواسع فقد حظي بنسبة تكرر أقل من المفهوم الضيق للتغير حيث بلغت هذه النسبة (٢٨٪) من الباحثين الذين تمت مقابلتهم شخصياً.

أما بالنسبة لعناصر التغيير التنظيمي والتي كشفت عنها نتائج المقابلات الشخصية في الجدول رقم (٣) فهي بمجموعها تشكل جوانب المفهوم الواسع للتغيير التنظيمي. ولكن الباحثين اختلفوا في آراءهم حول تفاصيل هذه العناصر كما يتضح من الجدول المذكور.

ويستدل من الجدول رقم (٣) أن معظم الباحثين قد ركزوا على عناصر محددة وأهمها الهيكل التنظيمي بنسبة ٨٤٪ من الباحثين، والاجراءات بنسبة ٨٠٪ منهم، والأساليب والتكنولوجيا بنسبة ٧٨٪، والأفراد والسلوك بنسبة ٥٢٪ من الباحثين. بالإضافة الى ذلك، فقد حصلت عناصر أخرى على نسبة تكرر أقل بكثير من سابقتها وتراوحت بين ٨٪ من الباحثين الذين ذكروا الأهداف التنظيمية كعنصر من عناصر التغيير و٣٤٪ منهم ذكروا القوانين والأنظمة كعناصر للتغيير التنظيمي. وأضاف (١٢٪) من الباحثين عنصر وصف الوظائف بينما أضاف (١٨٪) منهم علاقات السلطة والمسؤولية كعنصر من عناصر التغيير التنظيمي.

## جدول رقم (٢)

### آراء الباحثين في مفهوم التغيير التنظيمي

هل يوجد مفهوم واضح للتغيير التنظيمي؟	
لا	نعم
١٧٪	٨٣٪

جدول رقم (٣)  
نتائج المقابلات الشخصية بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي  
وعناصره الأساسية وفوائده

نتائج المقابلات	التكرار %*
<b>أ- المفهوم:-</b>	
- تحسين وتطوير التنظيم من خلال معالجة مشكلاته.	٪٦٤
- تحول موضوعي في مختلف جوانب التنظيم والاجراءات.	٪٣٨
- محاولات جادة للارتقاء في أساليب العمل والادارة في المؤسسة.	٪٥٦
- احداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الخدمات وتحقيق التطلعات.	٪٢٨
<b>ب- العناصر الأساسية:-</b>	
- الأساليب والتكنولوجيا	٪٧٨
- الهيكل التنظيمي	٪٨٤
- الأفراد والسلوك	٪٥٢
- الاجراءات	٪٨٠
- وصف الوظائف	٪١٢
- علاقات السلطة والمسؤولية	٪١٨
- القوانين والأنظمة	٪٣٤
- الأهداف التنظيمية	٪٨
<b>ج- الفوائد:-</b>	
- تحسين وتطوير الأداء (الفردى والمؤسسى)	٪٨٢
- زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاية	٪٧٤
- التجديد والتحديث في المفاهيم والأساليب	٪٣٢
- تبسيط الاجراءات وتجاوز الروتين المعقد	٪٦٦
- المرونة ومواكبة التطورات	٪٢٢

\* منسوبا إلى عدد المقابلات الشخصية التي تمت وهو (٥٠) مقابلة.



- يتبين من الجدول رقم (٣) أيضا بعض الفوائد الأساسية لعملية التغيير التنظيمي وفقا لأراء المبحوثين الذين تمت مقابلتهم شخصيا، وهذه الفوائد هي:-
- أ- تحسين وتطوير الاداء الفردي والمؤسسي وبنسبة تكرار (٨٢٪) من المبحوثين.
  - ب- زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاية وبنسبة تكرار (٧٤٪) منهم.
  - ج- التجديد والتحديث في المفاهيم والأساليب وبنسبة ٣٢٪ منهم.
  - د- المرونة ومواكبة التطورات وبنسبة ٢٢٪ منهم فقط.

وبقراءة وتحليل الجدولين رقم (٢)، (٣) يمكن القول بأنه على الرغم من الاتفاق بين غالبية المبحوثين حول معرفتهم بمفهوم التغيير التنظيمي فانهم يختلفون في تفصيلات هذا المفهوم وعناصره وفوائده.

### سياسة التغيير التنظيمي

يشير الجدول رقم (٤) الى أن (٦٠٪) من المبحوثين يعتقدون بوجود سياسة محددة للتغيير التنظيمي في مؤسساتهم بينما يرى (٤٠٪) منهم عدم وجود مثل هذه السياسة. وهذا يعني أن التغييرات التنظيمية تتم وفقا لسياسة واعية ومحددة من حيث الأهداف والوسائل والنتائج والآثار والخطوات وغير ذلك من التفصيلات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية. كما أن ذلك يعني أن هناك نسبة هامة (٤٠٪) من المبحوثين يرون غير ذلك أي غياب سياسة محددة للتغيير التنظيمي. إن التناقض الظاهري في آراء المبحوثين بخصوص سياسة التغيير يمكن ان يسوّى عند ملاحظة الخبرة العملية لأجهزة الادارة العامة في الاردن وغيرها من الدول النامية. اذ أنه حتى عهد قريب يلاحظ أن تجارب الاردن مع محاولات التغيير والتطوير لم تتركز الى سياسة واضحة المعالم من النواحي الاجرائية والتنفيذية بل انها إقتصرت على محاولات كثيرة للتنظير وطرح الافكار العامة. وهذه الملاحظات من الخبرة العملية للباحث قد تدعم نسبيا الآراء القائلة بعدم وجود سياسة محددة للتغيير التنظيمي. أما الآراء الاخرى التي تقول بوجود سياسة محددة للتغيير التنظيمي فيمكن تفسيرها أيضا من خلال ملاحظات الخبرة العملية حول تجارب التطوير والتغيير الاداري العام في السنوات الاخيرة في الاردن. حيث عملت القيادة الادارية العليا في الاردن على رسم سياسات أكثر تحديدا من سابقتها ورافقتها برامج

تنفيذه في مجال التغيير والتطوير الاداري الشامل لأجهزة الادارة العامة في الاردن. غير أن مثل هذه السياسات والبرامج لا زالت في مراحلها الأولية بحيث لا يمكن الحكم عليها بدقة وموضوعية.

### جدول رقم (٤) آراء المهوئين في سياسة التغيير التنظيمي

هل يوجد سياسة محددة للتغيير التنظيمي؟	
لا	نعم
٤٠٪	٦٠٪

### كيفية حدوث التغييرات التنظيمية

يتبين من الجدول رقم (٥) أن (٣٣٪) من المهوئين يرون أن التغييرات التنظيمية تحدث عشوائيا أي دون خطة محددة سلفا وبدون وجود تصور واضح وشامل لطبيعة التغييرات وحدودها. ان التغييرات العشوائية التي تشهدها أجهزة الادارة العامة في الاردن كغيرها من الدول النامية تعود لأسباب عديدة في المجالات السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية في البيئة التنظيمية المحيطة بالاضافة الى أسباب تخص الأجهزة نفسها مثل تغير القيادة الادارية العليا فيها ممثلة بالوزير. ويشير نفس الجدول (رقم ٣) الى أن (٦٧٪) من المهوئين يرون أن التغييرات التنظيمية في مؤسساتهم تتم وفقا لخطط مرسومة ومنظمة سلفا. وهذا الرأي ينسجم مع التحليل السابق المتعلق بوجود سياسة محددة للتغيير التنظيمي (الجدول رقم ٤).

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن (٧٥٪) من المهوئين يرون أن التغييرات التنظيمية تحدث بشكل متقطع في فترات متباعدة عن بعضها نسبيا وبشكل بطيء أيضا. وهذا يعني وجود جمود نسبي في الأوضاع التنظيمية في الأجهزة الحكومية في الاردن. إن الجمود النسبي في الأوضاع التنظيمية يمكن تفسيره من خلال المعطيات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية للبيئة الاردنية حيث أن التغيير في الادارة العامة

يتفاعل مع هذه المعطيات التي تشكل إطارا مقيدا لأي تغيير. وبالتالي فمن المتوقع أن التغيير التدريجي البطيء هو أكثر احتمالا طبيعياً أكثر من التغيير الراديكالي السريع والشامل. وهذه النتيجة تنسجم مع رأي غالبية المبحوثين باستثناء (٢٥٪) منهم الذين يعتقدون بأن التغييرات التنظيمية متقاربة وسريعة.

وبالرجوع الى الجدول رقم (٧) يتبين انسجام في آراء المبحوثين مع التحليل السابق بخصوص الكيفية التي تحدث فيها التغييرات التنظيمية. حيث يشير هذا الجدول الى أن (٦٣٪) من المبحوثين يعتقدون بأن التغييرات التنظيمية كانت متوقعة وقابلة للتنبؤ بها. وهذه النتيجة أمر طبيعي في ضوء المعلومات المستقاة من الجدول رقم (٥) والتي تبين أن (٦٧٪) من المبحوثين يعتقدون بوجود خطة مرسومة سلفا للتغييرات التنظيمية. وبالتالي فان وجود خطة للتغييرات تعني قابليتها للتوقع والتنبؤ بها. وبالرغم من ذلك فانه نسبة هامة (٣٧٪) من المبحوثين يرون أن التغييرات التنظيمية كانت غير متوقعة وغير قابلة للتنبؤ بها.

### جدول رقم (٥)

#### آراء المبحوثين في كيفية حدوث التغييرات التنظيمية

كيف تحدث التغييرات التنظيمية؟	
عشوائيا	منظمة وفقا لخطة
٣٣٪	٦٧٪

### جدول رقم (٦)

#### آراء المبحوثين في مدى تكرار التغييرات التنظيمية

ما هو مدى تكرار التغييرات التنظيمية الهامة؟	
متقاربة وسريعة	متباعدة وبطيئة
٢٥٪	٧٥٪

إن قراءة وتحليل المعلومات المستقاة من مجموعة الجداول (أرقام ٤، ٥، ٧) مع بعضها تؤكد انسجاما واضحا وكبيرا في آراء غالبية الباحثين بخصوص كيفية حدوث التغييرات التنظيمية وديناميكيته. حيث أن غالبية الباحثين (٦٠٪ منهم) أكدت وجود سياسة محددة للتغيير و(٦٧٪) منهم أكدت وجود خطط منظمة سلفا للتغيير و(١٣٪) أكدت قابلية التغييرات للتنبؤ بها. وهذا تسلسل منطقي في الآراء إذ أن وجود السياسة المنظمة والخطط المعدة سلفا للتغيير التنظيمي يجعله مسألة متوقعة وخاضعة للتنبؤ ضمن المبادئ المحددة وعلى افتراض سير مختلف العوامل المؤثرة في التغيير باتجاه طبيعي ووفقا للتصورات المرسومة.

### جدول رقم (٧) آراء الباحثين في مدى التنبؤ بالتغييرات التنظيمية

هل كانت التغييرات التنظيمية متوقعة وقابلة للتنبؤ بها؟	
لا	نعم
٣٧٪	٦٣٪

### أسباب التغيير التنظيمي

يبين الجدول رقم (٨) آراء الباحثين في الأسباب الكامنة وراء التغييرات التنظيمية في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. وقد تم تصنيف هذه الأسباب في فئتين رئيسيتين هما: -

أ- الأسباب الداخلية واحتلت المرتبة الأولى في الأهمية بالمقارنة مع الأسباب الخارجية وحازت على تأييد (٧٠٪) من الباحثين وتتضمن الأسباب الداخلية كافة النوافع والمبررات والمشكلات والطموحات التي تقف وراء القيام بالتغييرات التنظيمية وحوثها. ومن هذه الأسباب مثلا تغير القيادة الإدارية العليا (الوزير أو رئيس المؤسسة)، والتوسع في أعمال ونشاطات المؤسسة، وظهور مشكلات تنظيمية أو غيرها، ومحاولة المؤسسة تطوير مختلف جوانبها أو بعضها.

ب- الأسباب الخارجية والتي احتلت المرتبة الثانية بالمقارنة مع الأسباب الداخلية وحصلت على تأييد (٧٠٪) من المبحوثين أيضا. أي صنف (٧٠٪) من المبحوثين هذه الأسباب في المرتبة الثانية. وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الإدارية العامة. وتشمل الأسباب الخارجية مثلا زيادة توقعات الجمهور بخصوص مستوى الخدمات المقدمة لهم، والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، والمشكلات على اختلاف أنواعها ومصادرها.

وجملة القول بخصوص أسباب التغير التنظيمي أن الأسباب الخارجية والداخلية تكمل وتدعم بعضها بعضا وتساعد في إحداث التغييرات التنظيمية العشوائية والمخططة على السواء. إن اختلاف آراء المبحوثين في ترتيب هذه الأسباب من حيث أهميتها المقارنة لا تقلل من تأثيرها في مجال التغير التنظيمي. ويلاحظ أن نسبة (٣٠٪) من المبحوثين وهي نسبة هامة قد وضعت الأسباب الخارجية في المرتبة الأولى بينما وضعت الأسباب الداخلية في المرتبة الثانية.

### جدول رقم (٨)

#### آراء المبحوثين في أسباب التغييرات التنظيمية وأهميتها النسبية

الأسباب النسبية	الترتيب والأهمية	الأولى	الثانية
داخلية		٧٠٪	٣٠٪
خارجية		٣٠٪	٧٠٪

#### مدى التغير في بعض العناصر التنظيمية الهامة

تم تحديد تسعة عناصر حيوية لمعرفة مدى التغير الحاصل فيها وفقا لآراء المبحوثين وبناء على خبرتهم العملية وملاحظتهم للتغييرات في هذه العناصر على مدى السنوات التي مرت بها أجهزتهم من نشأتها وحتى الآن. وباستطلاع الأرقام النسبية في الجدول رقم (٩) يتبين إجمالا وجود تغييرات كبيرة أو متوسطة في مختلف العناصر المذكورة وينسبة تكرار عالية من المبحوثين.

ويرى (٨٨٪) من المبحوثين تغيرا كبيرا أو متوسطا في عدد الموظفين في الأجهزة الادارية العامة في الاردن أي أن هذا العدد يتطور زيادة باستمرار. كما يرى (٨٣٪) من المبحوثين زيادة كبيرة أو متوسطة في عدد الأقسام والوحدات الادارية في أجهزتهم وأيضا ترى نفس النسبة أن تغيرا كبيرا أو متوسطا قد حدث في المناخ التنظيمي في حين ترى نسبة متقاربة (٨٢٪) من المبحوثين نفس المستوى من التغيير في فلسفة الادارة في أجهزة الادارة العامة في الاردن.

أما التغيير في حجم الموازنة لأجهزة الادارة العامة في الأردن فكان كبيرا أو متوسطا وفقا لرأى (٧٦٪) من المبحوثين. ويلاحظ أن هذه النسبة أقل من تلك المذكورة آنفاً وأن ذلك ينسجم مع طبيعة الأوضاع المالية الصعبة التي تميز المالية العامة في الأردن يوما. واحتلت نفس المستوى من التكرار (٧٦٪) مسألة الاهتمام بوقت العمل أي أن تغيرا كبيرا أو متوسطا قد حدث بهذا الخصوص. ويفترض أن مثل هذا التغيير قد اتسم بالاجابية أيضا نظرا لانخفاض مستوى الاهتمام في وقت العمل الحكومي في السابق. إن الخبرة العملية للباحث تؤكد أيضا إهتماماً متزايدا في وقت العمل في الأجهزة الادارية العامة، حيث يلاحظ في الواقع العملي لهذه الأجهزة أن كثيرا منها قد تبنت أساليب واجراءات من شأنها ضبط ورقابة وقت العمل الحكومي والتأكيد على الالتزام به من قبل كافة العاملين.

وبالتالي نستطيع القول أن ستة عناصر وهي عدد الموظفين وحجم الموازنة وعدد الاقسام والوحدات الادارية ووقت العمل والمناخ التنظيمي وفلسفة الادارة، قد شهدت تغيرا كبيرا أو متوسطا وبنسبة تكرر تراوحت بين (٧٦٪) الى (٨٨٪) من المبحوثين. أي أن نسبة عالية من المبحوثين تعتقد بوجود تغييرات كبيرة أو متوسطة في ستة عناصر من أصل تسعة حددتها هذه الدراسة بخصوص التغيير التنظيمي.

أما العناصر الاخرى التي حظيت بنسب تكرر أقل بين المبحوثين فقد شملت النظم المالية والادارية وأساليب العمل واجراءته والنظرة للخدمة العامة. حيث تبين من الجدول رقم (٩) أن (٥٤٪) من المبحوثين يرون تغيرا كبيرا أو متوسطا في النظم المالية والادارية. وهي أقل نسبة تكرر في مجال العناصر التنظيمية المذكورة أعلاه. إن التغيير في الجوانب القانونية والانظمة يعتبر أقل من التغيير في الجوانب الاخرى للادارة العامة في الاردن كغيرها من الدول النامية وربما بعض الدول المتقدمة أيضا. أما أساليب العمل والاجراءات

فقد شهدت تغيرات كبيرة أو متوسطة بنسبة تكرر بلغت (٦٢٪) من المبحوثين وهي نسبة أفضل من نسبة التغير في الجوانب القانونية والانظمة. كما يرى (٦٦٪) من المبحوثين أن تغيرا كبيرا أو متوسطا قد حدث في النظرة للخدمة العامة. ويفترض أن ذلك يعني تحولا إيجابيا في هذه النظرة والتي لم تكن كذلك في الماضي.

### جدول رقم (٩) آراء المبحوثين في مدى التغيير في بعض العناصر التنظيمية الهامة

العناصر	مدى التغيير	كبير	متوسط	قليل
١- عدد الموظفين	٣٨٪	٥٠٪	١٢٪	
٢- حجم الموازنة	٣٨٪	٣٨٪	٢٤٪	
٣- عدد الأقسام والوحدات	٤٥٪	٣٨٪	١٧٪	
٤- أساليب العمل اجراءته	٢٠٪	٤٢٪	٣٨٪	
٥- النظم المالية والادارية	١٨٪	٣٦٪	٤٦٪	
٦- النظرة للخدمة الحكومية العامة	٣٣٪	٣٣٪	٣٤٪	
٧- الاهتمام بوقت العمل	٣٦٪	٤٠٪	٢٤٪	
٨- المناخ التنظيمي	٣٣٪	٥٠٪	١٧٪	
٩- فلسفة الادارة	٣٢٪	٥٠٪	١٨٪	

ومن النسب الملفتة للانتباه في الجدول رقم (٩) تلك المتعلقة بالعناصر الثلاثة الاخيرة والمذكورة آنفا. حيث أن (٤٦٪) من المبحوثين يرون أن تغيرا قليلاً قد حدث في مجال النظم المالية والادارية في الاجهزة العامة في الاردن. كما أن (٣٨٪) منهم يرون أن تغيرا قليلا قد حدث في مجال أساليب العمل والاجراءات في هذه الاجهزة. وأن (٣٤٪) من المبحوثين يرون تغيرا قليلا في النظرة للخدمة الحكومية في الأردن.

ويضاف إلى ذلك أن (٢٤٪) من المبحوثين يرون تغيراً قليلاً في كل من حجم الموازنة المخصصة لأجهزتهم والاهتمام بوقت العمل العام.

وبشكل عام يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين يشير إلى أن نسبة عالية منهم ترى تغييرات كبيرة أو متوسطة في مختلف العناصر المذكورة ولكن بنسب متفاوتة بينها.

### مشكلات التغيير التنظيمي

تم تصنيف المشكلات المتصلة بالتغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن في فئات رئيسة ثلاث وهي:-

- أ- ضعف الاعداد والتحضير للتغيير.
- ب- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- ج- مقاومة التغيير من قبل المواطنين.

وهذه المشكلات مرتبة وفقاً لأهميتها ونسبة التوزيع التكراري لعدد المبحوثين الذين يعتقدون بوجودها. ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن (٧٥٪) من المبحوثين يرون أن ضعف الاعداد للتغيير يأتي في المرتبة الأولى بينما مقاومة التغيير من قبل العاملين تأتي في المرتبة الثانية. بينما نجد أن (٢٥٪) من المبحوثين تعكس هذا الترتيب بخصوص هاتين المشكلتين أي أنهم يرون في مقاومة العاملين للتغيير مشكلة أولى وضعف الاعداد له مشكلة ثانية. أما مشكلة مقاومة التغيير من قبل المواطنين فقد إتفق كافة المبحوثين على اعتبارها مشكلة ثالثة وربما ثانوية في بعض الأحيان. ويستفاد من ملاحظات المبحوثين بهذا الخصوص أن مقاومة المواطنين للتغيير ليست مشكلة أساسية لأن معظم التغييرات التنظيمية تؤثر على الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة مباشرة بينما يكون تأثيرها محدوداً خارج حدود هذه الأجهزة. وبالرغم من عدم دقة هذه الآراء إلا أنها تعني أن الأثر النسبي للتغييرات التنظيمية يكون أكبر على العاملين منه على المواطنين وبالتالي احتمالية المقاومة للتغيير تكون على هذا النحو أيضاً.

إن المشكلة الأساسية في مجال التغييرات التنظيمية تتمثل في ضعف الاعداد والتحضير لهذه التغييرات، وقد تفهم هذه المشكلة بصورة أفضل من خلال تصور عكسها



أي من خلال إعداد منظم ومخطط وواعي لمختلف جوانب عملية التغيير. فمن خلال الإعداد السليم يمكن تنفيذ التغييرات المقترحة دونما مقاومة تذكر أو الاحتياط والتمهيد لكل الأفعال وردود الفعل المحتملة لأية تغييرات. أما مقاومة التغيير من قبل العاملين و/أو المواطنين فهي مشكلة لاحقة أو ثانوية يمكن إحتوائها أو التخفيف منها من خلال الإعداد المخطط بشكل سليم ونظامي يأخذ بعين الاعتبار كافة المعطيات والتوقعات والظروف والمصالح والآثار المتعلقة بأي برنامج للتغيير التنظيمي.

### جدول رقم (١٠)

#### أهم مشكلات التغيير التنظيمي مرتبة حسب الأهمية النسبية وفقاً لآراء المبحوثين

المشكلات	المرتبة والأهمية النسبية	الأولى	الثانية	الثالثة
١- ضعف الإعداد والتحضير للتغيير	٧٥٪	٢٥٪	-	
٢- مقاومة التغيير من قبل العاملين	٢٥٪	٧٥٪	-	
٣- مقاومة التغيير من قبل المواطنين	-	-	١٠٠٪	

وقد أضاف بعض المبحوثين مشكلات لم تتكرر بينهم بشكل يذكر مثل المشكلات المالية والفنية والاجتماعية وغيرها. وتتضمن هذه المشكلات قلة الموارد المالية والمخصصات وندرة المصادر البشرية المؤهلة وعدم توفر الامكانيات الفنية والأجهزة الحديثة ووجود بعض العقبات المتعلقة بالقيم الاجتماعية والمصالح الشخصية وغيرها. إن هذه المشكلات ذكرت من قبل بعض المبحوثين بشكل فردي وبالتالي لا يمكن معرفة قيمتها الاحصائية بدقة. وبالتالي تبقى مثل هذه المشكلات موجودة إحتمالياً طالما أنها أثرت من قبل بعض مفردات العينة المبحوثة.

#### مقترحات تساعد في احداث التغيير التنظيمي

يبين الجدول رقم (١١) أهم المقترحات التي يرى المبحوثون أنها تساعد في احداث التغيير التنظيمي المطلوب بسهولة وفعالية وأقل قدر ممكن من المشكلات والمعوقات للتغيير.

وفيما يلي هذه المقترحات مرتبة حسب الأهمية النسبية لكل منها كما يعكسها التوزيع التكراري لآراء المبحوثين بهذا الخصوص:-

(١) الدراسة والتخطيط للتغييرات التنظيمية:-

أي يجب أن تقوم أية تغييرات على أساس الدراسة الواعية والتخطيط المنظم والمبني على معلومات كاملة ودقيقة وموضوعية بحيث يتم تحديد كل التفاصيل المتعلقة بالتغيير التنظيمي مثل طبيعة التغيير وأهدافه وحدوده ومجالاته والأشخاص والجهات المعنية به والآثار والنتائج والمشكلات والمعوقات المتوقعة وسبل مواجهتها. وقد تبين من الجدول رقم (١١) أن (٧٥٪) من المبحوثين يعتبرون أن هذا الاقتراح يحتل المرتبة الأولى بالمقارنة مع غيره من المقترحات. ورأت نسبة منخفضة (١٤٪) من المبحوثين أن هذا الاقتراح يأتي بالمرتبة الثانية بينما رأى (١١٪) منهم أنه يأتي بالمرتبة الثالثة.

(٢) وجود برنامج عملي وتدرجي للتغييرات التنظيمية:-

وهذا يعني عدم الاكتفاء بالتنظير ووضع الفلسفات المتعلقة بالتغيير وإنما يجب تصميم برنامج عملي وإجرائي محدد يقوم على أساس وضوح خطوات التغيير وكيفية تنفيذها وفقا لجدول زمني وموضوعي محدد. وبالتالي تترجم الخطط المدروسة الى برامج تنفيذية وعملية قابلة للتحقيق على أرض الواقع.

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هذا الاقتراح قد احتل المرتبة الثانية بين غيره من المقترحات وبنسبة (٨٢٪) من المبحوثين اللذين أيدوا هذه المرتبة لهذا الاقتراح. وفي نفس الوقت يعتقد (٨٪) من المبحوثين أن هذا الاقتراح يستحق المرتبة الأولى بينما رأى (١٠٪) منهم أنه يستحق المرتبة الثالثة.

(٣) التمهيد والتوعية الاعلامية قبل احداث التغييرات:-

وهذا الاقتراح يعني أنه قبل اتخاذ الاجراءات العملية وتكليف الاشخاص ببدء خطوات التغيير فعليا فانه يجب تصميم برنامج للتوعية الاعلامية من أجل التمهيد لأية تغييرات مقترحة. ويجب أن تتضمن حملة التوعية تعريفا بطبيعة التغييرات المنوي تنفيذها وأهدافها وفوائدها ومتطلباتها وكل ما يتصل بها من تفاصيل. وقد تشمل هذه الحملة الأفراد والجهات في داخل التنظيم و/أو خارجه في البيئة المحيطة. ويلاحظ أن الخطوات (المقترحات) الثلاثة الأولى متسلسلة منطقيا ومرتببة أيضا من حيث المراحل الزمنية.

فالدراسة والتخطيط ثم البرنامج العملي للتنفيذ ثم التمهيد للتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

**جدول رقم (١١)**  
**أهم المقترحات التي يرى المبحوثون أنها تساعد في أحداث**  
**التغيير التنظيمي، وهي مرتبة وفقا لأهميتها النسبية**

المرتبة والأهمية النسبية	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	المقترحات
١-	٧٥٪	١٤٪	١١٪	-	-	الدراسة والتخطيط للتغييرات التنظيمية
٢-	٨٪	٨٢٪	١٠٪	-	-	وجود برنامج عملي وتدرجي للتغييرات
٣-	-	-	-	-	-	التمهيد والتوعية الاعلامية قبل إحداث التغييرات
٤-	-	٦٪	١٧٪	٦٨٪	٩٪	المشاركة في جهود وقرارات التغيير
٥-	-	-	١٥٪	٢٩٪	٥٦٪	ربط التغييرات التنظيمية بنظام الحوافز

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن (٦٤٪) من المبحوثين يعتقدون بأن هذا الاقتراح يحتل المرتبة الثالثة في الأهمية النسبية مقارنة بغيره من المقترحات. ويعتقد (١٩٪) من المبحوثين أنه يحتل المرتبة الاولى بينما يعتقد (١٧٪) منهم أنه يحتل المرتبة الثانية.

(٤) المشاركة في جهود وقرارات التغيير التنظيمي:-

تتضمن المشاركة إتاحة المجال للأشخاص أو الجهات المعنية بأية تغييرات أو تتأثر بها أن تعطي رأيها بهذا الخصوص. حيث أن مثل هذه المشاركة تساعد في تخفيف حدة المقاومة المحتملة للتغيير كما أنها تشكل دافعا ايجابيا لتنفيذ التغييرات التي تسهم فيها. ومن الطبيعي أن مثل هذه المشاركة قد لا تكون دائما ممكنة لاسباب عملية وقانونية وغيرها. ولكن كلما توفر مجال للمشاركة فإنه من الأفضل اتاحته للجهات المعنية بالتغيير.

ويبين الجدول رقم (١١) أن (٦٨٪) من المبحوثين حددوا المرتبة الرابعة لهذا الاقتراح بينما رأى (٦٪) منهم أنه يستحق المرتبة الثانية. كما رأى (١٧٪) منهم أنه يستحق المرتبة الثالثة بينما يعتقد (٩٪) منهم أنه يستحق المرتبة الخامسة والأخيرة بين المقترحات.

(٥) ربط التغييرات التنظيمية بنظام الحوافز:-

إحتل هذا الاقتراح المرتبة الخامسة والأخيرة وهو يقوم على أساس الافتراض بأن أية تغييرات لابد وأن يكون لها فائدة أو تكلفة لجهة أو أخرى. والمهم أن يحاول المخطط تعظيم الفائدة الاجمالية لنتائج التغيير التنظيمي وأن يقلل ما أمكن التكاليف والخسائر للأفراد والجهات المختلفة حتى يمكن تنفيذ برامج التغيير بأقل قدر من المشكلات وعلى رأسها مقاومة التغيير من داخل التنظيم أو خارجه.

وقد أيد (٥٦٪) من المبحوثين هذا الاقتراح في المرتبة الخامسة بينما (٢٩٪) منهم يعتقدون بأنه يأتي في المرتبة الرابعة وأن (١٥٪) منهم صنّفوه في المرتبة الثالثة.

ومهما يكن من أمر هذه المقترحات وترتيبها فإنه يلاحظ إنسجام كبير في طبيعتها وعلاقتها الايجابية مع بعضها وفي تأثيرها على برامج التغيير التنظيمي. إن وجود مثل هذه المقترحات في مجال التغيير يعمل على إحداثه بسهولة وفعالية وكفاية. وبعكس ذلك فإن نتائج وأثار التغييرات تكون غير مأمونة من المخاطر والمجازفات الصعبة.

## نتائج الدراسة

يمكن تحديد النتائج الرئيسة التالية:-

(١) أن هناك اختلافا في مفهوم التغيير التنظيمي بين المدراء المبحوثين بالرغم من إتفاقهم العام بأغلبية (٨٢٪) منهم على معرفتهم بمفهوم محدد للتغيير التنظيمي. حيث كشفت الدراسة عن مفاهيم عديدة لدى المدراء لطبيعة التغيير التنظيمي تراوحت بين مفهوم ضيق يركز على جانب محدد من جوانب المنظمة ومفهوم شمولي واسع يربط بين مختلف الجوانب.

(٢) أن المديرين المبحوثين إتفقوا عموما على الفوائد الاجمالية لبرامج التغيير وإنعكاساتها الايجابية على المنظمة والعاملين فيها. وأن التغيير يسهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات.

- (٣) إتفاق غالبية المديرين المبحوثين على أن هناك سياسة محددة وخطا منظمة للتغييرات وبالتالي تكون هذه التغييرات متوقعة وقابلة للتنبؤ بها.
- (٤) بيّنت الدراسة أن معظم المبحوثين (٧٥٪ منهم) يعتقدون أن التغييرات التي تحدث في أجهزتهم ومؤسساتهم هي تغييرات متباعدة وبطيئة.
- (٥) تبين أن معظم المبحوثين (٧٠٪) يرجعون التغييرات التنظيمية التي تحدث لأسباب داخلية وأعطوها المرتبة الاولى مقارنة بالأسباب الخارجية المستمدة من البيئة المحيطة والتي احتلت المرتبة الثانية في الأهمية.
- (٦) كشفت الدراسة عن وجود تغييرات كبيرة أو متوسطة في معظم عناصر التغيير التنظيمي والتي حددتها الدراسة. وقد كانت التغييرات في النظم المالية والادارية والاجراءات والنظرة للخدمة العامة أقل مدى من غيرها.
- (٧) كان من أبرز مشاكل التغيير التنظيمي وأكثرها حيوية وتأثيرا مشاكل ضعف الدراسة والتخطيط ومقاومة التغيير من قبل العاملين ومقاومته من قبل المواطنين مرتبة حسب الأهمية النسبية والتوزيع التكراري لأراء المبحوثين.
- (٨) وجود تسلسل منطقي في مقترحات المبحوثين والتي تتصف بالانسجام والتعزيز المتبادل في تأثيرها الايجابي على عملية إحداث التغيير التنظيمي الفعال. وتضمنت هذه المقترحات التخطيط للتغيير ووضع برامج عملية لتنفيذه وتصميم حملة تمهيدية له والمشاركة والحفز مرتبة حسب الأهمية النسبية والتوزيع التكراري لأراء المبحوثين.

## توصيات الدراسة

توصي هذه الدراسة بما يلي:-

- (١) تبني سياسة وطنية محددة ومدروسة في مجال التغيير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الأردن. ويتضمن ذلك وجود خطط وبرامج عمل لتنفيذ مثل هذه السياسة الوطنية للتغيير. وهذا يعني أن أية تغييرات هامة يجب أن تخضع للدراسة

والتخطيط والبرمجة وليس الارتجال والمزاجية والعشوائية. كما يجب أن يتم كل ذلك في إطار مؤسسي راسخ بحيث يتم تجنب أية احتمالات للتأثيرات الشخصية أو عدم إستقرار الأوضاع التنظيمية لأسباب غير موضوعية.

(٢) تشجيع الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بتنظيم أجهزة الادارة العامة في الاردن والتعاون مع الباحثين للتعرف على طبيعة التغييرات التنظيمية على أرض الواقع واستخلاص الدروس والعبر من هذه الدراسات.

(٣) متابعة التغييرات ونتائجها وأثارها ومدى تنفيذها ومعوقاتها وكل ما يتصل بها من تفاصيل. ان مؤسسات عامة عديدة قامت بدراسات تنظيمية تمخضت عن مقترحات محددة ربما لم ترَ النور لاسباب عديدة أيضا بالرغم من الكلفة العالية لمثل هذه الدراسات في أحيان كثيرة. ولذلك فان المتابعة والرقابة المستمرة بهذا الخصوص تمثل صمام أمان لجهود التغيير وجني ثمارها.

(٤) تشجيع التزاوج بين الخبرات الاكاديمية (النظرية) والخبرات العملية (الممارسة) عند تشكيل فرق الخبراء التي تكلف بدراسة الأوضاع التنظيمية في أجهزة الدولة المختلفة وتكليف هؤلاء الخبراء بمتابعة نتائج دراساتهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.

(٥) إقامة الندوات المتخصصة في مجال التغيير التنظيمي في القطاع الحكومي بغية الوصول الى مفهوم عام ومحدد يبين جوهر عملية التغيير وكيفية إحداثه ومشكلاته. وهذه الندوات قد تسهم في تبادل الآراء والخبرات خصوصا بين المديرين الممارسين للتغيير من جهة وبين أصحاب الخبرات الاكاديمية من جهة أخرى. لقد كشفت الدراسة عن إختلاف المديرين في مفاهيمهم لطبيعة التغيير وعناصره وتفاوتت بين الضيق والانتساع. وبالتالي يمكن أن تساعد مثل هذه الندوات في تثقيف المدراء بهذا الخصوص وتبادل الخبرات بينهم.

(٦) ضرورة خلق الأجواء الملائمة للتغيير التنظيمي على كافة المستويات الداخلية والخارجية في بيئة التنظيم الحكومي. ويتضمن ذلك التمهيد والتوعية الاعلامية والحفز والاتصال الفعال والانفتاح والموضوعية وغيرها من الجوانب الايجابية التي تجعل التغييرات ممكنة ومفيدة.

(٧) تحديث التشريعات بمختلف مستوياتها القانونية بحيث يسهل الاطار التشريعي عملية التغير التنظيمي ولا يقف عائقا يحول دونها. حيث أنه كثيرا ما تكون القوانين والأنظمة عقبة كداء في وجه محاولات التغير وبالتالي تسبب جمودا في الأجهزة والمؤسسات بجوانبها المختلفة.

## ملحق رقم (١) يبين أسماء المؤسسات المبحوثة

### أ- الوزارات.

- ١- وزارة العمل.
- ٢- وزارة الصحة.
- ٣- وزارة الشباب.
- ٤- وزارة الداخلية.
- ٥- وزارة الزراعة.
- ٦- وزارة الصناعة والتجارة.
- ٧- وزارة التعليم العالي.
- ٨- وزارة التخطيط.
- ٩- وزارة التموين.
- ١٠- وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية.
- ١١- وزارة المالية.
- ١٢- وزارة العدل.
- ١٣- وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- ١٤- وزارة البلديات والشؤون القروية.
- ١٥- وزارة الثقافة.
- ١٦- وزارة الخارجية.
- ١٧- وزارة التنمية الاجتماعية.
- ١٨- وزارة المياه والرى.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم.
- ٢٠- وزارة السياحة والآثار.
- ٢١- وزارة الاعلام.
- ٢٢- وزارة النقل والاتصالات.
- ٢٣- وزارة الطاقة والثروة المعدنية.

### ب- الدوائر المركزية والمؤسسات المستقلة.

- ٢٤- دائرة ضريبة الدخل.
- ٢٥- دائرة الاراضي والمساحة.
- ٢٦- دائرة الجوازات والأحوال المدنية.



- ٢٧- دائرة الجمارك.
- ٢٨- دائرة الاحصاءات العامة.
- ٢٩- دائرة اللوازم العام.
- ٣٠- دائرة الآثار العامة.
- ٣١- دائرة الارصاد الجوية.
- ٣٢- دائرة الموازنة العامة.
- ٣٣- دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.
- ٣٤- ديوان المحاسبة.
- ٣٥- سلطة المصادر الطبيعية.
- ٣٦- سلطة وادي الاردن.
- ٣٧- سلطة الكهرباء.
- ٣٨- سلطة الطيران المدني.
- ٣٩- سلطة المياه والمجاري.
- ٤٠- الخط الحديدي الحجازي.
- ٤١- البنك المركزي الاردني.
- ٤٢- الجمعية العلمية الملكية.
- ٤٣- مؤسسة المراكز التجارية.
- ٤٤- مؤسسة النقل العام.
- ٤٥- مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ٤٦- الملكية الاردنية.
- ٤٧- مؤسسة الاذاعة والتلفزيون.
- ٤٨- مؤسسة الاقراض الزراعي.
- ٤٩- المؤسسة الاستهلاكية المدنية.
- ٥٠- مؤسسة الاسكان.
- ٥١- مؤسسة المدن الصناعية.
- ٥٢- مؤسسة المناطق الحرة.
- ٥٣- المؤسسة العامة للبريد والتوفير البريدي.
- ٥٤- مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو اسماعيل، فؤاد: "التنظيم الإداري وعلاقته بسرعة استجابة المشروع للنظم الإدارية المستحدثة"، الإدارة، المجلد (١١) العدد (١) يوليو ١٩٧٨.
- أبو شيخة، نادر: "بعض مشكلات الجهاز الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢) العدد (٢)، ١٩٧٨.
- أبو النجا، محمد فريد: "التنمية الإدارية على طريق التنمية الشاملة"، الإداري (مسقط)، السنة السابعة، العدد (٢٢) نوفمبر ١٩٨٥.
- أحمد، علي العبيد: "البناء التنظيمي: شكله ومضمونه والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري (مسقط)، العدد ٢٧، ديسمبر ١٩٨٦.
- أحمد، علي العبيد: "الخطوات التنظيمية لاجراء عملية التغيير"، مكتبة الإدارة، المجلد (٨) العدد (٢) جمادى الأولى ١٤٠١هـ.
- أحمد، علي العبيد: "التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي"، الإدارة العامة، العدد (٣٩) محرم ١٤٠٤هـ.
- الأعرجي، عصام: "مقاومة التغيير والتخطيط للتطوير الإداري"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (١٧) العدد الثاني، ١٩٧٥.
- الايوبي، زكي موسى: "الابداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية في الإدارة العامة والاصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصائغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦.
- التويجري، محمد ابراهيم أحمد: "الاصلاح الإداري"، الإداري، المجلد (١١) العدد (٣٨) ديسمبر ١٩٨٩.
- جاد، ناصف عبد الخالق: "الأبعاد التنظيمية لتطوير الإدارة الكويتية: دراسة وثائقية تحليلية"، الإداري (مسقط)، المجلد (١١)، العدد ٣٨/٣٩، جمادى الأولى ١٤١٠هـ الموافق ديسمبر ١٩٩٠م.
- الجودة، عادل: "التنمية الإدارية والتطوير الإداري"، مجلة شؤون الإدارة الحديثة، العدد الثالث تشرين أول ١٩٨١م.

- الحسن، ربحي: "التخطيط للتغيير مدخل للتنمية الادارية"، الادارة العامة، العدد ٢٧، محرم ١٤٠١هـ الموافق ديسمبر ١٩٨٠م.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن: "التغيير وبوره في التطوير الاداري"، الادارة العامة، العدد ٦٧، محرم ١٤١١هـ الموافق يوليو ١٩٩٠م.
- الخضراء، بشير: "أبعاد التخطيط للتنمية الادارية"، دراسات، المجلد (١١)، العدد الاول، ١٩٨٤م.
- خضير، نعمة عباس وفلاح تاية النعيمي وعبد الغفور محمد علي: "أثر عدم التأكد البيئي على التنظيم البيروقراطي-دراسة ميدانية"، المجلة العربية للادارة، المجلد (١٣)، العددان الثالث والرابع، صيف وخريف ١٩٨٩م.
- خلوصي، يوسف: "أبعاد جديدة في الاصلاح الاداري"، الادارة، العدد الاول، ١٩٧٣م.
- الديب، مدحت عزمي: "التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة"، الادارة العامة، العدد ٤٤/٤٥، ١٩٨٥م.
- رفاعي، رفاعي محمد: "التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية"، الادارة، المجلد (١٣) العدد الاول ١٩٨٠م.
- السلمي، علي: "الاصلاح الاداري في القطاع العام: مدخل مقترح"، الادارة، المجلد (٤)، العدد (٣) يناير ١٩٧٢م.
- السلمي، علي: "نور العلاقات الانسانية في احداث التغيير الاداري"، الادارة، المجلد (٨)، العدد الاول، يوليو ١٩٧٥.
- السيد، عبد الكريم محمد هاشم: "وحدات التنظيم والادارة: أهميتها، نورها في رفع مستوى الكفاءة الادارية"، الادارة، المجلد (١٣) العدد الاول، يوليو ١٩٨٠م.
- الصباغ، زهير نعيم: "التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، (جامعة البصرة)، السنة الاولى، العدد الاول، كانون أول ١٩٨١.
- الطيب، عبدالله: "المدير والبيئة"، الادارة العامة، العدد ٥٩/٦٠، ١٩٨٨م.
- الطيب، حسن أبشر (ترجمة حنا قاقيش): "نظرية الاصلاح الاداري: نظرة في الاتجاهات والاستراتيجيات"، المجلة العربية للادارة، المجلد التاسع، العدد الرابع، خريف ١٩٨٥م.

- العبد، جعفر: "مؤشرات إعادة التنظيم وتطوير أساليب العمل"، الإدارة، المجلد (٤)، العدد (٣) يناير ١٩٧٢م.
- عبد الحافظ، نبيل: "التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية"، الإداري (مسقط)، المجلد (١٠)، العدد (٣٥) ديسمبر ١٩٨٨م.
- عبد الرحمن، أسامة: "اداريو التنمية"، مجلة عالم الفكر، المجلد (٢٠) العدد (٢) ديسمبر ١٩٨٩م.
- عز الدين، ابراهيم: "أضواء على التطوير الإداري ونظام الخدمة المدنية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٢) العدد الأول، شتاء ١٩٨٨م.
- عصفور، محمد شاكر: "التنمية الإدارية: دراسة نظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، العدد ٣٣، ١٩٨٢م.
- عليان، عبدالله: "التغير في الإدارة" (مقال مترجم)، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٥)، العددان الأول والثاني، حزيران ١٩٨١م.
- عوض الله، أحمد مصطفى: "مناهج وأساليب التنمية الإدارية"، الإدارة، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ١٩٧٤/١٩٧٥.
- فايد، عبد الحميد بهجت: "إعادة التنظيم دراسة حول المنهج وخطوات التنفيذ"، الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم (٥) ١٩٨١.
- القاضي، فؤاد: "أهمية اشراك العاملين في احداث التغيير التنظيمي"، الإدارة العامة، العدد ٣٦، فبراير ١٩٨٢م.
- القاضي، فؤاد: "أهمية ودور التنمية التنظيمية في بيئة الأعمال"، الإدارة العامة، العدد ٣٨/٣٩، ١٩٨٣.
- الكبيسي، عامر: "التنمية الإدارية: المداخل والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الثالث، ١٩٨٣م.
- محمد، لطفي راشد: "التغيير التنظيمي وخصائصه"، الإدارة العامة، العدد (٣١) محرم ١٤٠٢هـ الموافق نوفمبر ١٩٨١م.
- مرار، فيصل فخري وسليمان اللوزي: "التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٣١) العدد الأول، يونيو ١٩٨٩م.

المفتي، كمال جعفر: "النماذج البيروقراطية والاصلاح الاداري"، *الإدارة العامة*، العدد (٣٨)، ١٩٨٣م.

النجار، زكي: "اسس تخطيط برامج لتطوير الاداري في النول النامية"، *الاداري*، المجلد (١١)، العدد (٣٦) أبريل ١٩٨٩م.

هاشم، زكي محمود: "نور أجهزة التنظيم والأساليب في دعم جهود التنمية الادارية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الثامن، العددان (٣)، (٤) صيف وخريف ١٩٨٤م.

### المراجع الاجنبية

Ashmos, Donde P. and Huber, George P: "The systems paradigm in Organization Theory: correcting the record and suggesting the future" *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 1987.

Campbell, andrew: "Does your organization need A mission?" *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 10, No. 3, 1969.

French, W. L and others: *Editors, Organization Development, theory, parctice and Research*, Plano, Texas: Business Publications Inc. 1983.

Kleiner, B. H and Corrigan, W. A: "Understanding Organizational Change" *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 10, No 3, 1989.

Reid, Daivd M: "Operationalizing Strategic Planning" *Stratgic Management Journal*, Vol. 10, 1989.

Robbins, Stephen P: "*Organization theory, structure, Design and applications, 3 rd. Ed*, Englewood Cliffs, New Jersey: Printicehall International, Inc, 1990.