

واقع المؤسسة بين المقاومة و التغيير

أ. نيل حمداوي

جامعة البليدة 02

أ.د سيد أحمد نقاز

جامعة البليدة 20

الملخص:

إن المؤسسة في يومنا الحالي تعيش في ظل مواجهة إرتفاع حدة التغيرات والمستجدات و الضغوطات سواء كانت إيكولوجية (بيئية) أو تنظيمية إدارية، وأن أسباب هذا التغيير، قد يعود دوافعه إلى أسباب خارجية (التغيرات القانونية في البنية السياسية و التشريعية للدولة، التغيرات الاقتصادية السلع والخدمات، اقتصاد السوق، التغيرات الاجتماعية، التغيرات التكنولوجية و الثقافية)، أو لأسباب داخلية (العوامل التنظيمية للإدارة في المؤسسات، السلوكية والإجرائية).

و لذلك نجد المؤسسة بين تحديين المقامة في ظل التغيرات على مختلف الأصعدة و المجالات، أو مواكبة هذه التغيرات على مختلف الأصعدة و المجالات.

وتعتبر عملية التغيير إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية لاستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية، و التغيير مجهود لتحسين فعالية و قدرة المؤسسة على المشاكل و تجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة

و التغيير يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة (المنظمة) للأفكار الجديدة، أو تغيير توجيههم و التفاعل في قلب المؤسسة و مع محيطها، فالتغيير هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات المؤسسة في عنصر من عناصر التنظيمي أو المؤسساتي.

و للتغيير خصائص ووظائف التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية و من بين خصائصها (الاستهداف، الواقع، التوافق، الفعالية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح، الرشد، و العقلانية، والقدرة على التطوير و الابتكار و التكيف).

و لمعرفة ذلك نطرح التساؤلات التالية، ماهي أسباب هذه التغيرات و أهدافها؟ و ما هو واقع المؤسسة في ظل هذه التغيرات المستجدة على مختلف المجالات؟

SUMMARY:

The institution in the present Day living in the face of rising unit changes and developments and pressures, whether ecological (environmental) or organizational management, and That the reasons for this change, the motivation

may be due to external causes (legal changes in the political structure and the legislature of the state, economic changes Goods and services, market economy, social changes, technological and cultural changes), or internal reasons (regulatory factors in the management of institutions, behavioral and procedural).

And so we find the institution between two challenges filed under changes at various levels and fields, or keep up with these changes at various levels and fields, or keep up with the emerging changes.

The process of change is to increase organizational effectiveness by uniting individuals' needs for growth and development with organizational goals for the use of the knowledge and methods of behavioral sciences, and the change effort to improve the effectiveness and the ability of the institution to the problems and the renewal of its operations to be done through the creation of a comprehensive development in the prevailing climate in the organization.

And the change is to convince the members of the organization (the organization) to new ideas, or to change the guidance and interaction in the heart of the institution and with its surroundings, change would bring about changes in the objectives and policies of the institution in the element of organizational or institutional elements.

And to change the properties and functions that allow them to exercise or application of this manufacturing strategy Among the characteristics (targeting, actually, compatibility, effectiveness, participation, legitimacy, reform, adulthood, and rationality, and development and the ability to innovate and adapt).

To find out, ask the following questions, what are the reasons for these changes and their goals? And what is the reality of the institution under these emerging on the various fields of changes?

مُقدِّمة:

إنَّ المؤسَّسة في وقتنا الراهن تعيشُ و تُواكبُ و تُواجه التغيُّرات التي تطرأ عليها، و هذا ما يتجلى في عملية التَّغيير على مُختلف الأصعدة و المجالات، هذا من جهة، أو مُقاومة هذا التَّغيير و ذلك لعدم قابليَّة الأفراد أو الجماعات من العاملين لتقبُّل عملية التَّغيير.

و لمعرفة ذلك، سوف نتطرَّق في دراستنا النظرية حول موضوع (المُدخلة) واقع المؤسَّسة بين المُقاومة و التَّغيير من خلال المعرفة، أهمَّ التَّعاريف المُتعلِّقة بعملية التَّغيير و أهمَّ أشكالها، و المراحل التي تمرُّ بها و العناصر المُكوِّنة لها، و مجالاتها و أهدافها، و أهمَّ استراتيجيات التَّغيير و حالات استخدامها، وكذلك معرفة التَّغيير التنظيمي في المؤسَّسات، و عوامل هذا التَّغيير التنظيمي، كما سنتطرَّق في دراستنا عن مُقاومة التَّغيير التنظيمي، كما سنتطرَّق في دراستنا عن مُقاومة التَّغيير التنظيمي و أسبابه و أساليب التَّقليل من مُقاومته.

1- تعريف التغيير:

يُعرف الدكتور السلمي التغيير بأنه إحداثُ تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك لإحداث أمرين أساسيين:

- إحداثُ تناسق و استجمام بين أوضاع التنظيم، و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمي و الأساليب الإدارية، مما يُحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات، الأمر الذي يُوفر له ميزة نسبية تعودُ عليه بالفائدة الكبيرة.¹

2- قوى التغيير:

تواجه المؤسسات اليوم و بشكل متزايد البيئة الديناميكية و المتغيرة، و هذا ما يتطلب التكيف، فإما التغيير و إما الزوال، فقد أصبح مطلوباً من أغلب منظمات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي يمكن جذب و المحافظة على قوى العمل الأكثر تنوعاً، كما أن على العديد من المؤسسات أن تُنفق مبالغ طائلة على التدريب لتحسين الأداء و تحقيق الكفاءة المطلوبة، لأن التكنولوجيا الحديثة أدت إلى تغيير المنظمات، فدخول تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدى إلى أن تكون المنظمات أكثر استجابة في تطوير و توزيع منتجاتها.²

3- أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاعاً خاصاً، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار، أو منظمة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات. و يمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي:

1-3- التغيير في ملكية مؤسسة حكومية أو محلية:

و يتم هذا الشكل بتغيير هذه المؤسسة إلى منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى.

2-3- التغيير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد:

و هذا الشكل يُطلق عليه اسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة، و بالتالي يتغير الشكل المؤسسي تماماً، و ينتقل إلى القطاع الخاص.

3-3- التغيير بالاندماج:

و هو اندماج بين عدة مؤسسات لغرض زيادة الكفاءة، و الاستفادة من الموارد البشرية، لمواجهة التنافس، و يكون الاندماج إما كلياً أو جزئياً.

4-3- التغيير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية:

و يتم هذا سواء بالتأميم، أو الاستيلاء السوي، و هذا الشكل ينشأ عنه تغيير في الاستراتيجيات الإدارية، و الأساليب الإدارية، بل و حتى في نوعية القائمين بالإدارة و شؤون التسيير، حتى يمكن إحداث التغيير و تثبيت المؤسسة واستقرارها.³

4- مراحل عملية التغيير:

إنّ عملية التغيير -كما سبق تعريفها- هي عملية تحوّل من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي الأفضل، و ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة و تحسين بيئة العمل فيها، و هذا ما يتطلب مراحل و مناهج محدّدة تُؤدّي إلى إنجاح العملية التغيّرية بنجاح تام. و لتوضيح هذه المراحل، سوف نستعرض نموذ كارت ليفن KURT- Liven، و يرى بأنّ عمليات التغيير المُخطّط تمرُّ بثلاثة (03) مراحل هي:

1-4 - مرحلة التهيؤ و التحليل من القديم:

حيثُ يتمُّ فيها الإعداد و التهيؤ للتغيير، فالإنسانُ يميلُ إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد، بمرور الزمن يُصبح ما تعود عليه أمراً بسيطاً، وتُصبح المشكلة بكيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، و يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حثّ الأفراد للشعور والإدراك، بإقرار الحاجة إلى التغيير، و عليه ينبغي إلى الإداريين من مُديرين و قادة إلى إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين، من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيثُ لن يكون للتغيير المُخطّط فرصة النجاح على المدى الطويل، ما لم يكن هناك اعتبارٌ و مُراجعةٌ للأهداف والاتجاهات و السلوك القديم، و أن يكون هناك قبولٌ إيجابي و استعداد للعمل بطرقٍ مختلفة عن السابق.

2-4 - مرحلة إحداث التغيير:

في هذه المرحلة، يتمُّ الشروع في إحداث التغيير المطلوب، بحيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير، و ذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، و الهيكل التنظيمي)، و ذلك من خلال التشخيص المُعمّق للمشاكل، و تحديد البدائل الممكنة. و يعتقد "كارت ليفن" أنّ بعض خبراء التغيير الذين يدخلون في هذه المرحلة بصورة سريعة غالباً ما ينتهون بالفشل بسبب عدم شعور المتأخرين بالتغيير إلى الحاجة إليه، و تكون النتيجة أنّهم يُحدثون ردود فعل مُعاكسة و مقاومة للتغيير، هم في غنأ عنها، والسبب هو الجهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعّال و الاستعجال في تحقيقه.

3-4 - مرحلة تثبيت التغيير أو الاستقرار:

و تُمثّل المرحلة الأخيرة، بحيثُ يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تمّ التوصل إليه من تطوير و تعديل في السلوك، أو الاتجاهات أو الأساليب، و خلق الظروف المناسبة لذلك، و يُمكن القول بأنّ أيّ خلل سوف ينتج عنه التخلي على ما تمّ التوصل إليه من تغيير. 4

5- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء بأنّ عملية التغيير تتكوّن من ستّة (06) عناصر أساسية، يُنصحُ كلُّ من يتعامل مع عملية التغيير و إحداثه بدراستها، و التعرف على كيفية التعامل معها.

1-5 - موضوع التغيير:

أي الموضوع الذي يتناوله الغير.

2-5- المغيّر:

و هو الذي يُطالبُ بالعملية التغييرية، و يُنادي بها، و يبدأ في ممارستها ويقودها، و هو الأساس الذي تقومُ عليه عملية التغيير.

3-5- المؤيد للتغيير:

و هو الذي يُؤيّد و يُقدّم المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

4-5- المحايد:

و هو الذي لم يُشكّل رأياً أو يتبنّى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

5-5- المقاوم:

و هو الذي يرفض و يُقاوم عملية التغيير، و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها، أو تأخيرها وتشويهها.

6-5- مقاومة المقاومة:

و هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيّدوه، بترويض المقاومة و القضاء عليها.

و يُمكن تمثيل ما سبق بالشكل السُداسي التالي: 5

6- مجالات التغيير:

1-6- التغيير التنظيمي:

و الذي ينصبُّ على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة و إدراتها وأقسامها ووحداتها.

2-6- التغيير التكنولوجي:

يشمل الأدوات و المعدّلات و الطرُق و الأساليب الخاصة بالإنتاج.

3-6- التغيير الإنساني:

و هو الذي يتعلّق بأفكار الناس و اتجاهاتهم، و عاداتهم، و قيمهم، ودوافعهم، و طموحاتهم في العمل.

4-6- التغيير في العمل:

و هو تغيير الواجبات الوظيفية، إمّا من الناحية الكمية، أو النوعية، أو كليهما.⁶

7- أهداف إدارة التغيير:

هنالك هدفان لإدارة التغيير، الأوّل يتمثّل في سعي الإدارة لتحسين قابلية المؤسسة على التكيف مع التحوّلات الحاصلة في البيئة المحيطة، و الثاني هو السعي لتغيير السلوك لدى العاملين لتوافق أحداث التغيير، "و إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق البقاء و الاستمرار، فعليها الاستجابة للتغيّرات في بيئتها"، إذ أنّه حينما يدخل المنافسون متوجّهاً أو خدمة جديدة، و حينما تشرّع الدولة قوانين جديدة، و حينما يخسر

العمل أحد مُورديه الأساسيين، أو حُدوث أيّ تغييرات في البيئة، فإنّه على المُؤسسة أن تكون بحاجة للتكيّف، و ذلك بالتّحفيز من الإبداع، و تفويض صلاحيات أكبر للعاملين، و إيجاد فرق العمل للإستجابة لمُتطلبات التّغيير.⁷

و بما أنّ نجاح أو فشل المُؤسسة يعودُ سببهُ الأساسي لأُمور يقومُ بها أو يفشلُ في القيام بها العاملون فيها بصفة عامّة، و القائمين على التسيير بصفة خاصّة، لذلك فإنّ التّغيير سُلوكُ الأفراد و الجماعات، و ذلك بتبني سُلوكيات مُختلفة في إنجاز المهام، و في التفاعل مع الآخر.⁸

تعريف التّغيير التنظيمي:

هو استراتيجية تتبّعها المنطّقات من أجل التّحسين في الكفاءات و نوعيّة المنتوج و الخدمة، بحيثُ تتمكّن من التغلب على المنافسين، أو إيجاد مكان بين المنافسين، و هناك عواملٌ داخليةٌ و خارجيةٌ تدفعُ إلى التّغيير التنظيمي:

- أما الخارجية تتعلّق بسُلوك المنافسين، و تطوّر التقنية، و تغيير أذواق المُستهلكين.
- و أما الدّاخلية فتتصلُ بالصّراع التنظيمي، و صراع المصالح بين مصالح جماعات العُمال، أو بين العاملين و الإدارة، أو الرّغبة في التّحسين المُستمر و تحقيق الفعاليّة من طرف الإطارات.
- و لا يعني التّغيير التنظيمي النّجاح فقط في إحداث تحسينات تقنية إدارية، و إنّما يعني أيضاً تغيير ذهنيّة العاملين و الإطارات و توجيهها نحو أُمّاط جديدة من التّعاون من التّحسين و التّغيير له مفعول الصّدمة بين العاملين، بحيثُ يُؤدّي إلى مُقاومة التّغيير بسبب الخوف من ضياع المصالح، أو إحداث تغييرات جذرية تُؤدّي إلى تسريح بعض العاملين و غيرها.⁹
- كما يُعرّف التّغيير التنظيمي بأنّه انتقال المنشأة من وضعيّة إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، والذي يُعرّفه عبد الرزاق جليبي: "التّغيير التنظيمي هو اختلافُ حجم المنطّمة من وقت إلى آخر، و تباينُ بنائها عبر الرّمن، و تغبّر أهدافها و وظائفها، و قد يتغيّر حجمُ المُشاركين فيها، و تتباينُ أهدافهم و خصائصهم و أساليبُ الاتّصال و أنساقه، و تنوّعُ الاختصاصات، و يتعدّدُ العمل، و قد تُبدّلُ المنطّمة بأهدافها أهدافاً أخرى، و تلتزمُ بمسؤوليات مُغايرة اتّجاه بيتتها.¹⁰

عوامل التّغيير التنظيمي:

التغيّرات الخارجية:

- عوامل البيئة التّقنية: و تتمثل في التغيّرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيثُ بدأت المعلومات عام 1940، بالزيادة في المكتشفات التّقنية، و هذا التّغيير في الاكتشافات التّقنية له تأثيرٌ في بيئة العمل، و مهمامه التّهديدُ بتقادمُ سلع و خدمات المنطّمة.
- التغيّر في ظروف الشّوق المحيطة بالمنطّمة، و زيادة حدّة المنافسة، و لُجوء المنافسين إلى طُرُق و وسائل تُهدّدُ مكانة المنطّمة في السّوق، و ما تُدخله القوى المُنافسة من تغيّرات على المواد البشرية في الكميّة أو التّوعية.

- التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما هو الحال في التغييرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة ومنشآت العمل.
 - البيئة الاقتصادية: و تُمثّل العلاقة بين الأعمال التجارية و الحكومية، قُوّة خارجية للتغيير ذات تأثير كبير.
 - عوامل البيئة الاجتماعية: و تتمثّل في العوامل البيئية الخارجية، كالعادات، التقاليد، المبادئ الدينية و القيم.
- التغييرات الداخلية:**

قد تتبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية، و قد تتعلق تلك المشاكل بأحد الجانبين، الأول يتمثّل في مدى قُدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، وقد تتمثّل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي، و عدم توافقها مع باقي العناصر. 11

مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم أنّ التنظيم ظاهرة عالمية لا يُمكن تجنبها، إلاّ أنّه نادراً ما يحدث بطريقة هادئة و متوازنة، إذ أنّ مقاومة التغيير ردّ فعل عادي للتغيير منها، دفع المسؤولين في تنفيذ التغيير و زيادة التفكير في ضرورته، بحيث أنّه غالباً ما يجهل المُسيرون أسباب المقاومة. و فيما يلي أربعة أسباب تُساعد على فهم ذلك:

- 1- أسباب ذاتية: تتعلق باعتقاد العاملين بأنهم سوف يفقدون الاعتبار بالنسبة لهم، بحيث أنّ شعور العامل للتغيير يُسبّب تهديداً مباشراً لمصالحه الشخصية و المهنية، و غالباً ما يؤدي إلى المقاومة.
 - 2- قلة الفهم و الثقة.
 - 3- اختلاف التقييمات، و تكون المقاومة عندما يختلف الأفرادُ المساهمون حول تقييمهم حول عملية التغيير.
 - 4- انخفاض مستوى التسامح مع التغيير: يُمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير، للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير، إذ أنّ الجهل بما ينجرّ عن التغيير، و ما قد ينتج عنه تهديد مصالح كثير من العمال، يؤدي إلى عدم التسامح معه، فإنّ هناك أفراداً يُقاومون التغيير، رغم أنّهم مُقتنعون بضرورته، حيثّ يخافون من عدم القدرة على تعلّم المهارات الجديدة، و من عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل. 12
- أسباب مقاومة التغيير:**

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول.
- العادات، بحيث أنّ الفرد يكوّن عادات و أهامط سلوك تُحدّد طريقة تصرّفه، و يشعّر بالارتياح لها، لأنّه لا يكون مضطراً في كلّ موقف جديد بطريقة جذرية، بل يُصبح مُبرمج لحدّ ما.

- سوء الإدراك، أو عدم القدرة على إدراك الجوانب الجيدة و مزايا الوضع الجديد يُشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
 - المصالح المكتسبة، حيث تتصل مصالح الفرد أحياناً بالوضع القائم، مما يجعله يُقاوم أيّ تغيير أو تعديل عليه، ما يعني خسارة شخصية له، كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية و معنوية به.
 - الانتماءات الخارجيّة، و تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفردُ أو الجماعة بأنّ تقاليد و معايير صديقة مُهدّدة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، و في حالة إحداث التغيير قد يُصاب هوء بضرر. 13
- أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:**

- الاتصال و التوعية:

قبل حدوث التغيير، يجب الاتصال بالأفراد، و تعليمهم بحاجة المستخدمين و المقاومين إلى معلومات حقيقية و واقعية، تهدف إلى شرح و توضيح كلّ التغيرات الحادثة، أو التي سوف تحدث، فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمّن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة، و ليس المستخدمين.

- المشاركة في تخطيط التغيير:

لإزاحة أيّ تباين أو التباس في موضوع التغيير، يجب إشراك العمّال في تصميم و إعداد و تنفيذ عملية التغيير، و السماح لهم بإبداء آرائهم و تساؤلاتهم، و تقديم تحفظاتهم، و طرح و شرح اقتراحاتهم و مناقشتها، حيث يُؤدّي ذلك إلى التزام العمّال نحو التغيير و إشعارهم بأهميتهم، و مسؤوليتهم، و بالتالي يسهّل إجراء التغييرات التي تكون في صالح المؤسسة.

- **التفاوض:** أيّ إمكانية إجراء مفاوضات و مناقشات حول التغيير المراد إحداثه لإكتشاف جوانب القبول، و الجوانب المراد تعديلها أو عزلها، بمعنى أنّ هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يُؤدّي إلى تقليل مقاومة الغير.

- **الإكراه:** ويعني استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التغيير، و ذلك باستخدام نوع التهديد الضمني أو الصريح.

- **الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير:** أخذ انشغالات العمّال بعين الاعتبار، و محاولة مناقشتها و الاهتمام بها و طمأنة العمّال المعنيين بهذا الشأن، لتسهيل تقبلهم للوضع و التكيف و الاندماج في الظروف المُستحدثة.

- **دعم الإدارة العليا:** إنّ دعم الإدارة العليا الواضع لعملية التغيير تُساعد في التغلب على مقاومة التغيير، فدعم الإدارة مُثل و لجميع العاملين أهمية التغيير عدد من الدوائر و الأقسام، أو إذا كانت هناك محاولة لإعادة توزيع الموارد بين الدوائر المختلفة. يُستخدم هذا الأسلوب غير المباشر و التكتيكات الملتوية عادة في هذا الأخير، عند فشل الحلول السابقة، و ذلك لإقناع الآخرين أنّ التغيير في صالحهم.¹⁴

قائمة المراجع:

- 1- مُحمّد كامل المغربي: السُّلوك التَّنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر للنَّشر و التَّوزيع، عمَّان، سنة 1995، ص 321.
- 2- ماجدة العطيّة: سُلوك المُنظِّمة، دار الشَّرق للنَّشر و التَّوزيع، عمان، سنة 2003، ص 346.
- 3- سعيد يس عامر: الإدارة و تحدّيات التَّغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التَّطوير الإداري، القاهرة، سنة 2002، ص [260-265].
- 4- زايد مُراد: الاتِّجاهات الحديثة في إدارة المُنظِّمات (مدخل تسيير المُوَسَّسات)، دار الخلدونية، الجزائر، ط 1، سنة 2012، ص [197-199].
- 5- زايد مُراد: المرجع السَّابق، ص-ص [194-195].
- 6- معن محمود عياصرة، مروان مُحمّد بني أحمد: إدارة الصَّراع و الأزمات و ضُغوط العمل و التَّغيير، دار حامد للنَّشر و التَّوزيع، عمَّان، ط 1، سنة 2007، ص [153].
- 7- ماجدة العطيّة: سُلوك المُنظِّمة، دار الشَّرق للنَّشر و التَّوزيع، عمان، سنة 2003، ص [348].
- 8- خليل مُحمّد حُسن الشَّماع: مبادئ الإدارة، مع التَّركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنَّشر و التَّوزيع، عمَّان، الأردن، سنة 1999، ص [235].
- 9- دافيد ويلسون: استراتيجيّة التَّغيير، ترجمة تحية عمار، دار الفجر للنَّشر و التَّوزيع، القاهرة، سنة 1999، ص [60].
- 10- عبد الرزَّاق جليبي: علم اجتماع التَّنظيم، النُّظرية و التَّطبيق، الإسكندرية، مصر، سنة 1986، ص [14].
- 11- صلاح عبد الباقي: السُّلوك الفعَّال في المُنظِّمات، دار الجامعة الجديدة للنَّشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص [351].
- 12- بوفلجة غيَّاث: مبادئ التَّسيير البشري، دار الغرب للنَّشر و التَّوزيع، الجزائر، ط 2، د. سنة، ص [137-139].
- 13- زيد مُنير عبوي: إدارة التَّغيير و التَّطوير، دار كُنوز المعرفة للنَّشر و التَّوزيع، دط، سنة 2007، ص [42].
كامل مُحمّد المغربي: الإدارة الأصالة، المبادئ و وظائف المُنشأة، مع حدادّة و تحدّيات القرن الحادي و العشرين، دار الفكر، عمَّان، ط 1، سنة 2007، ص]