

6. مراحل التغيير المخطط
7. ستر لوجيات التغيير
8. متطلبات التغيير
9. مقاربة التغيير
10. أساليب مقاومة التغيير
11. النموذج العام للتطوير التطبيقي
12. مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
13. أسئلة المناقشة

تسهيل  
كان التغيير إحدى الظواهر الطبيعية الملازمة لحياة الإنسان، والمنظمات، والمجتمعات عموماً منذ أقدم العصور. فالإنسان يتغير باستمرار في انماط تفكيره، وسلوكه، ومعيشتة عبر سني حياته كلها. كذلك المنظمات لا تستقر على حال دائم أبداً. والمجتمعات هي الأخرى في تغيير مستمر سواء في جوانبها المادية أو في جوانبها الثقافية، على الرغم من أن التغيير في المجتمعات أكثر بطناً وخاصة في جوانبه الثقافية. من هنا يمكن القول أن التغيير هو السمة الأكثر شيوعاً في الحياة البشرية. لا بل يمكن الجزم ودون تردد أن كل شيء في هذه الحياة متغير عدا حقيقتان ثابتتان هما الله والتغيير نفسه. فالتغيير إذا سمة الحياة وطابعها الأزلي.

إلا أن هذا التغيير بدأ يأخذ في السنوات الأخيرة اشكالا ووتائر غير معروفة وغير مألوفة بحيث بات من الصعب مجارئها. فتوى التغيير التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من القوة والسرعة والتجدد بحيث يصعب على الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات مجارئها والتكيف لها دون وعي ودراية بكيفية تكييفها، والتنبؤ بها، والاستعداد لمواجهتها بشكل صحيح. فمن كان يتوقع قبل عشر سنوات مضت للتغيرات التي شهدها العالم على الصعيد السياسية، والتقنية، والإقتصادية. من كان مثلاً يتوقع الانهيار السريع والمفاجئ للكلمة الشيوعية وبالشكل السريع الذي حصل به. ومن كان يتوقع هذا الانهيار المفاجئ للثورة الشيوعية. ومن كان يمكن أن يتصور التغيرات التي أحدثتها ثورة الإنترنت في الاتصالات وتبادل المعلومات.

على صعيد منظمات الأعمال بات الاعلان عن انهيار الشركات العملاقة الكبرى امراً مألوفاً. والاكثر منه أفة هو الاعلان عن عمليات التقلص، أو اعادة الهيكلة، أو الاندماج، لمنظمات كان يعتقد الى فترة وجيزة مضت انها من القوة والمنعة بحيث لا يمكن لتقوى التغيير أن تنال منها بسهولة. إن ما تعرضت له شركات مثل جنرال موتورز، وأي بي أم، ونيسان، وبوينج، وستجهاوس، وشيل خلال التسعينيات هو

اهمية تنبؤ المنظمة بالتغيرات المحتملة في بيئتها والاستعداد لمرادحتها مسبقا من خلال احوال التغييرات الملائمة على مكوّناتها وبنيتها التنظيمية أو من خلال التعامل الكفوء مع المتغيرات البنّية المتوقع حصول التغيير فيها.

في كتابنا الحاليين (الكيف، أو التهيؤ) فإن المنظمات تحتاج إلى نوع من التغيير المقصود الذي يجري التخطيط له من قبل الإدارة لتحقيق أهداف معينة. يسمى هذا التغيير بالتغيير المخطط الذي يحدث نتيجة جهد متعمد يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد والمجموعات والهيكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبنية العمل الجديدة أو المتوقعة. يحدث هذا التغيير غالبا بحث أدراك الإدارة العليا واقتناعها بأهمية الخالة. وهو قد يشمل الأفراد فقط أو العمليات التنظيمية فقط أو كلاهما معا. لقد أصبح هذا النوع من التغيير الشغل الشاغل للمنظمات اليوم الطامحة بالمحافظة على موقعها الحالي أو تطويره حتى بات شأنها البروم مفهوم التحسين المستمر Continuous Improvement في المنظمات المعاصرة، وخاصة بعد انتشار مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management. هذا المفهوم يركز على المراجعة المستمرة لقدرات المنظمة وإمكاناتها وأنشطتها وعملياتها المختلفة، وأحوال التغييرات والتحسينات عليها بشكل مستمر ودوري حتى وإن بدت تلك الأنشطة والعمليات والقدرات مناسبة في ظل مقاييس الأداء الحالية.

### المنظمات المتعلمة Learning Organizations

اقترب مفهوم التفوق التطبيقي المخطط في السنوات الاخيرة بمصطلح المنظمات المتعلمة الذي يشير له أول مرة من قبل بيتر سينج P. Senge الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي "يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تشيئة اطر جديدة وبشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم

مجرد امثلة على حجم وتأثير قوى التغيير. لذلك لم يعد مهمها التنازل على أهمية وتأثير التغيير للمنظمات المعاصرة وقدن مبات مهمها التعرف على كيفية جعل المنظمات أكثر قدرة على تنفيذه والتبؤ به والتعامل معه. هذا مايجادل هذا الفصل التعرض له.

### مفهوم التغيير

من الضروري في هذا التمييز بين التغيير (بناء واحدة) الاعتيادي، وبين التغيير (بالتين) المقصود أو المخطط Planned change. فالاول هو التغيير الطبيعي الذي جلب جميع الكائنات والمنظمات والمحتمات عليه. فكلما ان الانسان يتغير باستمرار نتيجة فعاليات حياته الاجتماعية المختلفة؛ فإن المنظمات تشهد تغييرات طبيعية مستمرة نتيجة ممارستها لأنشطتها المختلفة من جهة، ونتيجة لتفاعلها مع بيئتها من جهة اخرى. فالتغيير الاعتيادي هو تغيير محتم ليس للمنظمة أو الفرد سيطرة (سوى جزئية) عليه. ان الانسان مثلا لا يستطيع ان يتبع شيوخته، ولا التغيير في خبراته ومعارفه نتيجة تفاعله الدائم مع المكونات البيئية الا بقدر محدود جدا. وربما العدة مسدودة ايضا كذلك المنظمات لا يستطيع ان تعزل نفسها عن بيئتها، أو تفرض قودا على اتجاهات تفكير واتجاهات أفرادها بحيث يحتفظ ساكنين وثابتين عند نقطة واحدة لا تتغير. هذا النوع من التغيير يمكن ان يكون ايجابيا أو سلبيا بالنسبة للمنظمة.

بما ان هذا النوع من التغيير حتمي ويمكن ان تكون له اثار سلبية وهدامة للمنظمات فإن عليها التعامل معه بكفاءة وقاطعية ان ذلك يمكن ان يجري من خلال التكيف اذالك التغيير، ان التهيؤ له ان التكيف adaptation يعني قيام المنظمة بتخصيص التغييرات البيئية الخاصة في محيط عملها ومن ثم القيام بكل مايقدم من تعديلات وتعديرات في بنائها وأنشطتها التطبيقية لتتكلم مع المتغيرات الحاصلة اما التهيؤ للتغيير فهو يتطرق من محفل سنتر الأجي استباقي Strategic Proactive approach يركز على

الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتطوعوا معاً" (Senge, 1990:3).  
 فالمنظمات المتعلمة هي في الواقع تلك المنظمات الفعالة في التغيير  
 التنظيمي.

لذلك يمكن تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات  
 التي تقوم بشكل مسبق Proactively باكتساب، وإيجاد، ونقل  
 المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس  
 تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثابتة  
 (Kriener & Kimicki, 1995: 576). أي أن تلك المنظمات تقوم

باستمرار بما يأتي (لاحظ الشكل 58):

- 1 - اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
- 2 - تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة  
 وأفرادها.
- 3 - التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين  
 أعضاء المنظمة.

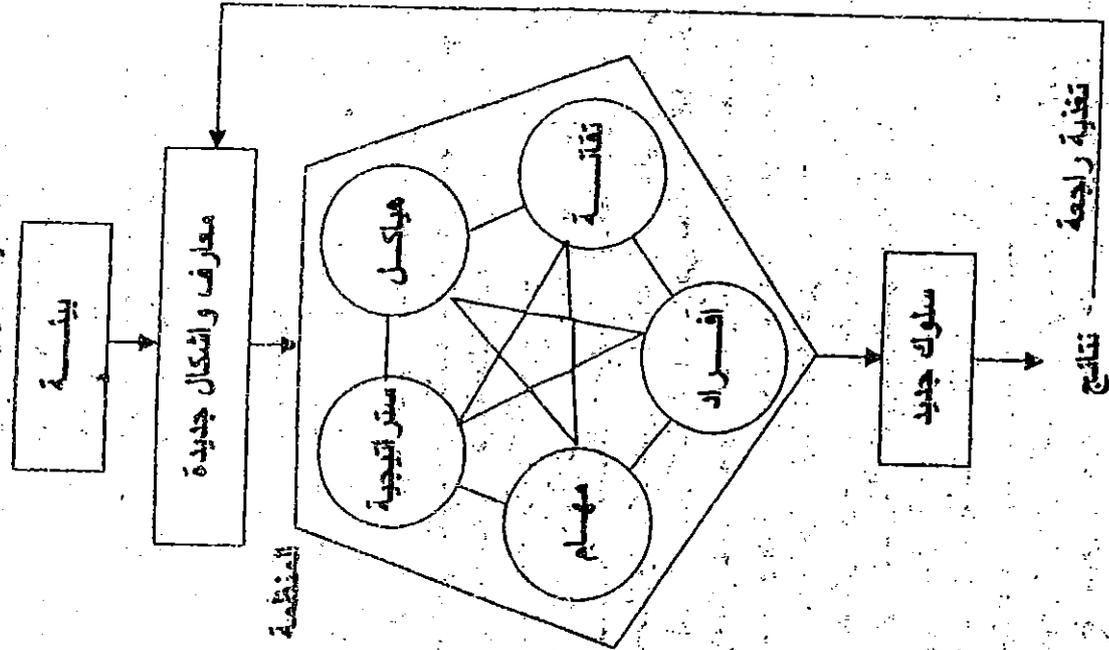
4 - تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.

5 - قياس نتائج التغيير  
 إن هناك عدد من الصفات والخصائص التي اقترحت لزيادة  
 إمكانية المنظمات على التعلم وبالتالي على تحقيق تغيير ناجح منها

(Pits & Lei, 1996: 346)

- 1 - التكوين والنقل المستمر للتعبيرين على الوظائف المختلفة.
- 2 - التدريب المستمر للعاملين.
- 3 - جعل القرارات لا مركزية قدر الامكان.
- 4 - التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- 5 - قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- 6 - الإنفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

شكل (58)  
 العملية التطويرية للمنظمات



ب - التغييرات الاقتصادية. وتتسم البيئة الاقتصادية لمعظم دول العالم اليوم بخصائص جديدة لم تكن معروفة قبل ذلك، حيث العولمة التي باتت تغير منظمات اليوم على تبنى سائر التجارب الجديدة للتلائم معها مثل الانتماس، وتقويض العمالة غير الماهرة، وتبني تقنيات معلوماتية حديثة، وغير ذلك من التغييرات ذات التأثير الواسع على المنظمة. كما ان افتتاح الأسواق وتحرر التجارة العالمية وسرعة وسهولة حركة رؤوس الاموال عبرت من الكثير من المفاهيم والأساليب الإدارية وزلات من حدة المنافسة الامر الذي سلط مزيد من الضغوط على المنظمات بالجاء التغيير وبات على منظمات اليوم ان تكون اكثر مرونة لكي تستجيب لسرعة تغير قوى السوق.

ج - التغييرات التكنولوجية (الكمبيوترية). تشهد النقلة اليوم ثورة في كافة مجالاتها. لقد انعكس ذلك بشكل كبير ومباشر على المنظمات القديمة او الاناجية على حد سواء، فكثر من منظمات اليوم باتت مضطرة لاستخدام تقنية الرجل الآلي، والخراسيب، والانتريفت، والهتسة الوراثية، وطوم الفضاء لكي تستطيع مواكبة التقدم الحاصل والتقاء في موقع تنافسي حاد.

د - التغييرات الديموغرافية. انت التطورات الاجتماعية والاقتصادية، والصحية التي تغيرت، كبيرة في الهيكل السكاني لدول العالم المختلفة. ففي الوقت الذي تعاني فيه دول العالم المتقدمة من تزايد نسبة الكهولة بين السكان، وقلّة عدد الالات، وترزايد نسب الطاق، فان الدول النامية تشهد اتجاهات ديموغرافية مختلفة تماماً، إذ تزداد معدلات النمو السكاني بنسب كبيرة، وتزداد نسبة الأطفال من التعليم السكان، ففي مقابل نقص واضع في مستويات التعليم والمهارة اللازمة لمواكبة التكنة الحديثة مما يفرص ضعوظا بيئية على المنظمات تستلزم الاستجابة لها بطرق مختلفة.

قوى التغيير Change Forces  
 توضحه منظمات اليوم مزيجاً من الضغوط باتجاه التغيير فيها. هذه الضغوط تنبأ من مصادر البيئة الخارجية للمنظمة او من داخل المنظمة او من كليهما معا. على هذا الاساس تصنف قوى التغيير الى قوى خارجية واخرى داخلية وكالاتي (Kriener & Robbins, 1997: 670; Thompson, 1995: 562-563; Kinicki, 1997: 626-627).

1 - القوى الخارجية External Forces  
 تعج بيئة المنظمات المعاصرة بالكثير من مصادر التغيير اهمها حالياتي -  
 1 - التغييرات السياسية والاجتماعية. لم تعد منظمات اليوم منظمات مطقة على بيتها بل زاد تقاطعها معها وتأثرها بها. لذلك باتت التغييرات السياسية كطبيعة نظام الحكم في الدولة واتجاهاته الفكرية والعقلية، وتحالفاته على صعيد السياسة الدولية وغير ذلك من العوامل السياسية مهمة جدا في عمل المنظمات. كما ان السياسات العامة للدولة كثير ما تمنع على منظمات الاعمال وتغيرها على احوال الكثير من التغييرات على انشطتها المختلفة. فتتبدد الدولة مثلاً في مجال المحافظة على البيئة، او ضمان حقوق العاملين بغير المنظمات على تبنى سياسات وحوارات تلعب السياسة العامة للدولة. من جانب اخر فان التغييرات الاجتماعية تجبر هي الاخرى المنظمات (كونها جزء من مجتمع اكبر) على تبني لحوارات وسياسات وسلايب تلعب تلك التغييرات. فتتغير انماط المعيشة مثلاً او تغير الانماط القوية في المجتمع ويضمحل المنظمات الى ادخال التغييرات المطلوبة للمحافظة على توائمها مع بيتها الاجتماعية. عموماً فان المنظمات تجد نفسها في كثير من الاحيان غير قادرة على التأثر في بيتها السياسية والاجتماعية لضعف سيطرتها عليها مما يجبرها على اتخاذ مبادرات التكيف لها.

انواع التغيير Change Types  
تتباين انواع التغيير التنظيمي على وفق المعيار الذي بموجبه  
ينظر للتغيير. على هذا الاساس هناك عدد من التصنيفات التي  
يمكن اقتراحها لانواع التغيير وكالاتي  
1 - التصنيف على اساس هدف التغيير. إذ قد يستهدف التغيير  
واحدا او اكثر من المجالات الرئيسية الاتية (Thompson)

- 1 - الثقافة اي التغيير في العمليات الانتاجية اللازمة لتقديم  
السلعة او الخدمة.
- ب - المنتج او الخدمة. التغيير في نوع المنتج او الخدمة. اي  
المخرجات الذهانية للمنظمة.
- ج - التغييرات الادارية. التغيير في الهيكل، او السياسات، او  
الاجراءات، او الموازنات، او نظم التحفيز... الخ.
- د - الافراد. يجري التركيز هنا على تغيير اتجاهات او سلوك او  
توقعات العاملين او جميع ذلك باتجاه اهداف مرغوبة  
للمنظمة.

2 - التصنيف حسب نطاق وزمن التغيير. يعتمد هذا التصنيف على  
مدى شمول التغيير للمواقف التنظيمية المختلفة وبالتالي الزمن  
الذي يستغرقه انجاز ذلك التغيير. إذ من الطبيعي ان يستلزم  
التغيير وقتا اطول كلما زاد نطاق شموله. كما ان درجة تعقيد  
ذلك التغيير، وكلفته، وعدم التأكد من نتائجه، ودرجة مقاومة  
التغيير ستزداد جميعها بزيادة نطاق شمول ذلك التغيير. الا ان  
النتائج المترتبة على نجاح التغيير الاكثر شمولا ستكون اكثر  
اجابية وفائدة للمنظمة ايضا. على هذا الاساس يمكن تقسيم  
التغيير التنظيمي الى الاتواع الاتية الموضحة في الشكل (59)

(Kreitner & Kinicki, 1995:565).  
1 - التغيير التعديلي adaptive change. وهو اقل انواع التغيير  
تعقيدا، وكلفة، واكثرها تأكدا من حيث نتائجه. قد يتضمن  
هذا التغيير اعادة تطبيق تغيير ثبت نجاحه سابقا في نفس  
الوحدة التنظيمية او في وحدة تنظيمية مشابهة، او اعادة

2 - القوى الداخلية Internal Forces  
تتواجد هذه القوى ضمن المنظمات وداخلها وتمارس من  
هناك ضغوطا متباينة من اجل التغيير. هذه القوى يمكن ان تكون  
كامنة وغير مرئية مثل هبوط الروح المعنوية للعاملين، وقد تكون  
واضحة بحيث يستدل عليها بسهولة مثل انخفاض معدلات الانتاج  
او الانتاجية، او تزايد الصراعات. تنبثق قوى التغيير الداخلية من  
مصدرين رئيسيين، اولهما يتعلق بالموارد البشرية للمنظمة والثاني  
يتعلق بالسلوك والقرارات الادارية للمنظمة.

أ - الموارد البشرية: ان الموارد البشرية للمنظمة قد تفرص  
عليها ضغوطا من اجل الاستجابة لها وتغيير الهياكل  
والعمليات والاجراءات بل وحتى الثقافة المستخدمة لتلائم  
مع مستويات طموحها وحاجاتها الفعلية. إذ قد يؤدي تزايد  
عدم الرضا بين العاملين المعبر عنه بزيادة دور ان العمل،  
وحوادث العمل وغير ذلك من المظاهر، الى قيام الادارة  
بدراسة اسباب عدم الرضا وتغيير بعض العمليات التنظيمية  
والاساليب الادارية لرفع مستوى الرضا بين اعضاء  
المنظمة. من جانب اخر فان تواجد عدد من المديرين  
والعاملين الذين يتنازرون بروح الابداع، والمجازفة، وحب  
التغيير يزيد من فرص ادخال تغييرات وتحسينات مستمرة  
من قبل المنظمة استجابة للسلوك الابداعي لعضائها.

ب - السلوك الاداري: ان تزايد مستويات الصراع التي اكثر من  
المستويات المقبولة بين المديرين ومساعديهم اشارة واضحة  
لضرورة التغيير. إذ ان كلا من المديرين والعاملين قد  
يحتاجون الى برامج تدريبية او تطويرية لتجسين علاقاتهم. او  
ان الامر قد يحتاج التي اعادة هندسة العمل او الفصل بين  
العاملين او غير ذلك من الاجراءات الادارية التي تلجم عنها  
تغييرات محيية في المنظمة.

3 - التصنيف حسب مستوى التغيير. ويتشابه هذا التصنيف للتغيير مع التصنيف السابق لكنه يختلف من حيث تركيزه على أسلوب التغيير. توجد مستويات من التغيير على وفق هذا التصنيف (Miller & Dess, 1996: 340-341) :-

1 - التغيير التدريجي Evolutionary Change. يبحث التغيير على وفق هذا النوع بأسلوب تطوري تدريجي عبر مدة زمنية طويلة تحدث خلالها تغييرات واضافات جزئية في كل مرة. هذه التغييرات في معظمها تعديلية أو تكيفية لمعالجة قوى التغيير التي تواجه المنظمة دون أن تؤدي تلك التعديلات إلى تغيير في النسق التنظيمي المعمول به بل انها تعمل ضمن ذات النسق Working in the System. يوجه هذا النوع من التغيير الاجراءات التنظيمية التشغيلية والتوجيهية لذلك فهو يمكن ان يسمى بالتغيير التشغيلي Operational change لطاقته المحدود و اثره الايجابي وتركيزه على العلاقات الواسعة للإدارة.

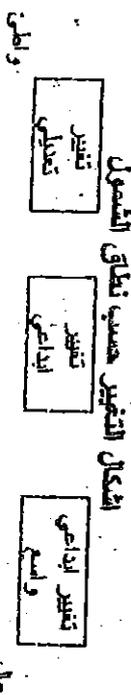
ب - التغيير الجزري Revolutionary change. يتضمن هذا النوع من التغيير تلمسولا وليس تعديلا للبيئات والاجراءات والعمليات التنظيمية. أي انه يسعى في الواقع نحو إيجاد منظمة جديدة تختلف تماما عن سابقتها ولا تتشابه معها سوى في الاسم ربما لذلك فهدا النوع من التغيير موجه نحو الانساق المستقرة لا التشغيلية للمنظمة. من هنا فانه يسمى غالبا بالتغيير المستراتيجي Strategic change. هذا التغيير يعني تحويل جزري في تصميم وعمل المنظمة لتتناسب مع التغييرات الكثيرة المتوقعة وتغير المتوقعة الحاصلة في البيئة الخارجية أي انه تغيير ذو توجه مستقبلي وليس آني. كما انه تغيير استباقي Proactive وليس انعكاسي reactive او تعديلي adaptive.

تنفذ تغيير قابل بعد ادخال التعديلات اللازمة لانجاحه. من أمثلة التغيير الشكلي قيام منتسبي قسم المخازن بالورام لمدة 12 ساعة يوميا خلال مدة الجرد للفرزين في نهاية كل سنة اعتمادا على نجاح هذا الاجراء في السنوات السابقة.

ب - التغيير الابداعي Innovative change. يقع هذا النوع من التغيير في منتصف مقياس التعقيد، والكلفة وعدم التأكد، ومقارومة التغيير الموضح في الشكل (59). يتضمن هذا التغيير ادخال ممارسات جديدة جزئيا على جميع المنظمة، او ممارسة جديدة كليا لكن على جزء معين من تلك المنظمة او على اجزاء واحد من اجزائها. فادخال نظام ساعات العمل في الزمن مثلا على قسم من المنظمة او على جميع اقسامها يمثل احد انواع التغيير الابداعي. نظرا لان هذا النوع من التغيير غير متلاف سابقا فان الخوف من التغيير وبالتالي مقاومته سترداد.

ج - التغيير الابداعي الواسع Radically Innovative change. وهو اكثر انواع التغيير تعقيدا وكلفة، وعدم تأكيد، ومقاومة للتغيير. لذلك فهو اصعب انواع التغيير لانه يشمل التسريح والتفويض المكمل. ان هذا النوع من التغيير يتطلب وقتا طويلا، وخبرة اكبر، ومجازفة اعلى من امثاله اذماج شركتين متنافستين سابقا في شركة واحدة.

الشكل (59)

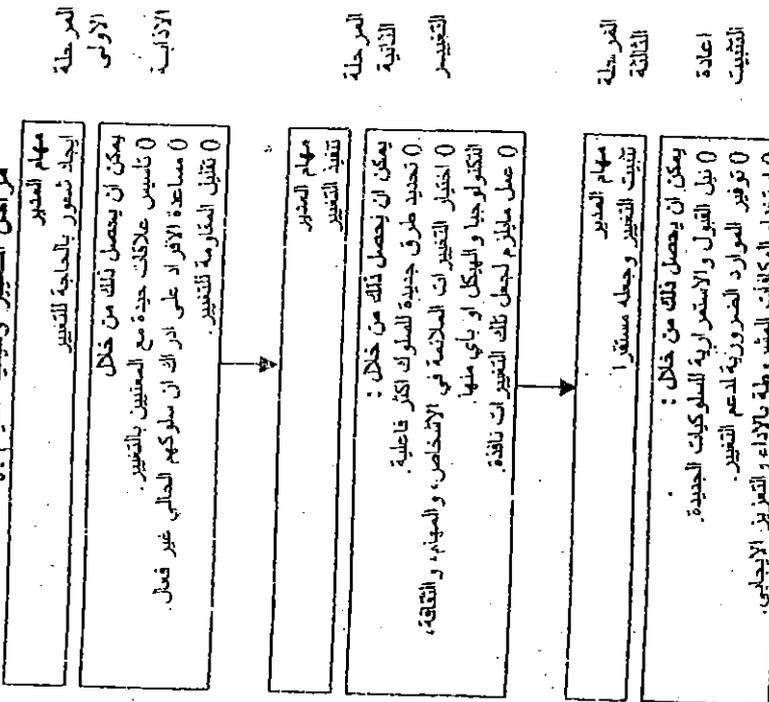


درجته التعقيد، والكلفة، وعدم التأكد، ومقاومة التغيير المقرومة  
 Source : Robert Kreitner & Angelo Kinicki, Organizational Behavior, Chicago, IRWIN Inc, 1995, P.565.

الاستقرار. يوضح الشكل (60) مراحل التغيير السابقة وكيفية القيام بها.

شكل (60)

مراحل التغيير وكيفية القيام بها



Source : Gareth R. Jones, Organizational Theory: Text and Cases, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co., 1995, P. 270.

مراحل التغيير المخطط The Phases of Planned Change

يعد نموذج ليفين K. Lewin الخاص بمراحل التغيير التنظيمي من اقدم النماذج المعتمدة في هذا الخصوص وأكثرها شيوعا. طبقا لهذا النموذج فان اية عملية تغيير مقصودة ينبغي ان تمر عبر ثلاث مراحل متعاقبة هي (Lewin, 1947: 5-4):

1- الإذابة Unfreezing. هي مرحلة تحضيرية للتغيير تكون من مسؤولية الإدارة. تتضمن هذه المرحلة احساس الإدارة بعدم جدوى السلوكيات والاتجاهات السائدة وعدم ملائمتها للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. لذلك ينبغي ان يكون قادة المنظمات على وعي بطرفهم البيئية ومدى تغيرها، ومدى ملائمة الممارسات التنظيمية السائدة لها. ان الصراع عندما يدار بشكل جيد يمكن ان يمثل أداة جيدة للإذابة. إذ انه يساعد الأفراد على التخلي عن سلوكهم المعتاد والتفتيش عن طرق بديلة لعمل الأشياء.

2- التغيير Changing. مرحلة تتضمن القيام بأفعال محددة للتكيف للموقف الجديد من خلال التغيير في الأفراد، أو الهيكل، أو العمليات، أو التكنولوجيا في المنظمة. ان القيام بواحد أو أكثر من تلك التغييرات يعتمد على التشخيص الصحيح للمشكلة والبدائل المتاحة لعلاجها. يعتقد ليفين ان الدخول المبكر لهذه المرحلة قبل ان تكون الظروف مهيبة للقيام بها سيؤدي إلى فشل عملية التغيير بالكامل.

3- اعادة التثبيت Refreezing. تهتم ادارة التغيير هنا بكيفية تثبيت التغيير الذي انجز وخلق الظروف الملائمة لاستمراره لمدة طويلة. غالبا مايجري ذلك من خلال مكافآت الاداء، والتدريب، وتوفير الموارد اللازمة لدعم التغيير بحيث تصبح الممارسات الجديدة جزء من الثقافة التنظيمية والعادات السائدة في المنظمة. من الضروري هنا توفير التغذية الراجعة التي الاشخاص المعنيين لتقويم النتائج. عندما لاينجز هذه المرحلة بشكل صحيح يكون التغيير عرضة لعدم الاستمرار أو عدم

لا تظهر في مدى تطبيقها طول مما يستغرقه ستر اتجحية القوة الا انها سيتمثل على الأرجح لمدة اطول.

3- ستر اتجحية المشاركة Shared Power Strategy. تنص هذه الستر اتجحية على ان الك-المصطلح مع الادارة في عملية التغيير المقرحة تتطلب ذلك اسهام العاملين في تحديد الحاجات والقيم والمعيير. والاهداف المتعلقة بعملية التغيير. بالتالي يجري تفاسيح القوة بين ادارة التغيير وبين العاملين من خلال عملهم سوية لتطوير اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح. هذه الستر اتجحية تستقر فعليا طويلا عادة لظهور نتائجها، لكن الاثر من عملية التغيير سيكون ايجابي مع قبل العاملين ويستمر لمدة اطول من عملية الستر اتجحية. يحتاج المديرون الذين يستخدمون هذه الستر اتجحية الى الاضمار على القدرة مصدر القوتهم في التغيير وعلى مهاراتهم العالية في التعامل مع الجوانب كما تعتمد هذه الستر اتجحية على الاتساع في القوتهم السلطات للعاملين.

يوضح الشكل (61) انواع ستر اتجحية التغيير السابقة ومصادر القوة التي ينبغي للقادة للتطبيق استخدامها لاحداث التغيير، والسلوكيات الادارية المقترحة بها.

### Change Strategies

ستر اتجحية التغيير

يشير كثير من الباحثين الى وجود ثلاث ستر اتجحية رئيسة للقيام

بالتغيير المخطط هي (الورزي، 1999، 51-52؛ Jones، 1995:270-271) -

1- ستر اتجحية القوة - الاكسار Coercion Force - تعتمد هذه الستر اتجحية على استخدام القوة القائمة على العقوبات، او الشترع، او المكافآت او مزيج منها\* للحث على التغير. ان النتائج المختلفة لاستخدام هذه الستر اتجحية تتمثل في استجابة سريعة ومباشرة للتغير، لكن الانضباط والالتزام Commitment بها التغيير يكون ضعيف عادة. تقوم الادارة (او وكيل التغيير / هنا باتخاذ اجراءات من طرف واحد للاجبار بالتغيير من خلال اصدار الاوامر والحث على تنفيذها بواسطة العقوبات او المكافآت او باستخدام السلطة الشرعية. كما يمكن القيام بفنارات سياسية Political maneuvers معينة للحصول على موقع افضل تجاه الافراد المراد تغييرهم وبالتالي دفعهم للتغيير. يمكن ان يجري ذلك من خلال المساومة bargaining او السيطرة على الموارد المهمة، او تقديم بعض التنازلات مقابل التغيير. من اهم مزايا هذه الستر اتجحية سرعة استجابة الافراد لها بسبب الخوف من العقوبة او الرغبة في المكافآت. لكن الصعوبة تكمن في مرحلته حيث التغيير لان النتائج الافراد بالتغيير يكون موقفا في الغالب ويرتبط بوجود العقوبات والمكافآت وسيزول حالما ينتهي اثرها.

2 - ستر اتجحية الاقناع Rational Persuasion. تعتمد هذه الستر اتجحية على احداث التغيير من خلال الاقناع المنطقي على المرءة، والبيانات العلمية، والمناقشة المنطقية. لذلك قد تسمى هذه الستر اتجحية ايضا بستر اتجحية المعلومات informational strategy لانها تقتض ان الفرد عقلاني، بطبعه لذلك فهو يتوجب التغيير اذا اقتنع بها يقدم له من حقائق، واسباب منطقية، ويوجد مصلحة ذاتية له متعلقة بالتغيير. ان النتائج المتوقعة لتطبيق هذه الستر اتجحية ستتبدل، طالما ان التغيير المقترحة بالتزاد معتدل بهم على الرغم من ان هذه النتائج قد

اربع العمل العنصر بقيادة الاقناع على مصادر القوة المنظمة وكيفية استخدامها.

المستقبل من خلال تشكيل فرق عمل Work teams او قوات واجب Task Forces لدراسة التغيير المطلوب وكيفية تنفيذه فان المنظمات الناجحة تكون خلال نفس المدة قد انجزت التغيير المطلوب لانها سبق وان طورت قدرتها على التغيير بسرعة وجعلت تلك القدرة جزءا من مكوناتها التنظيمية. اما المنظمات الفاشلة فانها تتأخر او تخفق في انجاز التغيير المطلوب بسبب ضعف قدرتها التغييرية المتأنية من جمودها وعدم مرونتها (Ulrich, 1997: 194).

عند تحليله لاسباب فشل معظم المنظمات في انجاز التغيير المطلوب بنجاح يؤكد الاستاذ كوتير Kotter ان تلك يعود غالبا لسببين رئيسيين هما (Kotter, 1995: 59,60):

- 1 - عدم ادراك تلك المنظمات لتحقيق ان عملية التغيير ينبغي ان تمر عبر سلسلة من الخطوات المتعاقبة التي يتطلب تنفيذها وقتا طويلا نسبيا. وان تجاوز اي من هذه الخطوات بحجة سرعة التغيير سوف لن يؤدي الى نتائج طيبة.
- 2 - ان الفشل او الخطأ في اية خطوة من تلك الخطوات ستكون له نتائج وخيمة على كل الخطوات الاخرى. وبالتالي جميع عملية التغيير.

اما تلك الخطوات التي يؤكد عليها فهي لاتعدو كونها تفصيلا عمليا واجرائيا لمرحلة التغيير الثلاثة في نموذج ليفين Lewin والتي سبق الإشارة إليها. هذه الخطوات هي (67-60: I. bid):

- أ - خلق احساس بضرورة التغيير. ذلك عن طريق المسح المستمر والدقيق للموقف التنافسي للمنظمة، والاتجاهات الحالية والموقف المالي. كذلك تحديد ومناقشة الازمات الحالية والمستقبلية، والفرص الرئيسة المتاحة امام المنظمة. على الرغم مما يبدو من سهولة هذه الخطوة الا ان التجربة دلت على ان نصف المنظمات التي فشلت في التغيير تقريبا كانت هذه الخطوة هي السبب في ذلك.

ب - ايجاد تحالف قيادي قوي. على الرغم من ان البرامج التغييرية او التحديتية الكثرى قيادا عادة بشخص واحد او شخصين، فان نجاح هذه الجهود يتطلب خلق تحالف من القيادات المهمة في

شكل (61)

مستويات التغيير

مستوى التغيير	مصادر القوة	السلوك الإداري	مربع التزام
القوة - الإيجاب	0 التوجيه	0 الاجبار المباشر والعمل	موقف
استخدام الموقع الوظيفي	0 المواقف	0 التوقي في الاتجاه الواحد	
لحداثة التغيير من خلال السلطة الرسمية	0 التعزيز	0 مبلرة سياسية وفعل غير مباشر	
اجراء التغيير بواسطة الاتباع السني على التفاضل	0 الخبرة	0 بلل جهد لتوفير المعارك الصحيحة اعتمادا على المرفة واظهار الحقائق	
المشاركة	القدرة	0 بلل الجهود لتقويض القوة واتراك الاخرين في التخطيط	
توفير الدعم للتغيير بواسطة المشاركة في صياغة التغيير وتنفيذه		0 التغيير وتنفيذه	بطني، التزم دائم

Source: Garath R. Jones, Organizational Theory: Text and Cases, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co., 1995, P. 271.

متطلبات التغيير

ان التغيير المخطط واحد من اكثر العمليات التنظيمية تعقيدا، وحرارة، واستنزافا للموارد والجهود. لكنه في نفس الوقت واحد من اكثر المتطلبات اهمية لنجاح اية منظمة في العصر الحالي. حتى ان السؤال الاساسي الان ليس هل ان المنظمات المعاصرة تحتاج الي تغيير او لا تحتاجه؟ بل ولا حتى متى تحتاج الي تغيير؟ فقد بات هذان السؤالان شبه محسومان الان. فجميع المنظمات التي تريد ان تستمر في سوق المنافسة تحتاج الي تغيير يجري بشكل مستمر. الا ان السؤال الاهم الان هو هل ان المنظمة قادرة على اجراء التغيير؟ او هل انها تمتلك القدرة والقابلية على التغيير؟

يعقب احد الباحثين المعاصرين على هذا التساؤل بالقول ان قدرة اية منظمة على التغيير تعتمد على رشاقتها، ومرونتها، وسرعتها. إذ ان جميع المنظمات ستواجه مستقبلا مليئا بعدم اليقين. لكن في الوقت الذي تقوم فيه المنظمات الفاشلة بالاستعداد لذلك

د - تمكين الأفراد من التصرف على وفق متطلبات الرؤيا الجديدة. على الإدارة ان تسعى لتكوين الافراد من افراز التغيير من خلال ازالة كافة معوقات التغيير التي يمكن ان تواجههم. مثلا قد يمثل الهيكل التنظيمي وتأكيد على النجاح الضيق للاعمال عائقا امام التغيير، كما يمكن ان يمثل نظام الحوافز الحالي المبني على اساس الكم لا النوع عائقا اخر امام التغيير. من جانب اخر ينبغي حث وتشجيع العاملين على تجريب طرق ووسائل جديدة للعمل، او تطوير افكار جديدة وعدم معاقبتهم في حالة فشلهم في ذلك.

و - التخطيط لتحقيق نجاحات ملموسة في المدى القصير. غالبا ما تستغرق عملية التغيير، بخاصة السمر النجي منها، وقتا طويلا يمكن ان تقدر خلاله الزخم المطلوب لادائها مسالم يجري اعراف نجاحات واهداف قصيرة المدى (ربما خلال سنة واحدة او سنتين). من هذه النجاحات مثلا تحسين نوعية الخدمة الانتاج، او تقليل مقدار التالف، او زيادة طفيفة في حصص الشركة من السوق. الخ. ينبغي ملاحظة ان يجري تكريم ومكافأة الاشخاص المسؤولين عن تحقيق تلك النجاحات.

ز - الثاني قبل اعلان نجاح التغيير. إذ ينبغي على الإدارة ان لا تملن انجاز مهمة التغيير بنجاح لمجرد ظهور بعض الاملائم الالة على النجاح والتحسن. فالنجاح انما لاية صناعية تغيير لا يمكن ان يطن عنه قبل التأكد من ان الاساليب والسلوكيات والاتجاهات الجديدة باقية راسخة في جذور الثقافة التنظيمية، وهو امر يستغرق مدة طويلة نسبيا قد تمتد الى خمس او عشر سنوات. ان الشروع في اعلان النجاح قد يحصل بسبب اندفاع وحساس قادة التغيير الى اعلان نصرهم من جهة وسبب اصرار المفاوضين للتغيير على الاستمرار في جهودهم لمقارنته من جهة اخرى. مما يجعلهم يستمتون قنور حماس قادة التغيير بعد اعلان النجاح ويحاولون اعادة الامور الى نقطة الصفر. لذلك ينبغي على قادة التغيير اذاعة زخم التغيير باستمرار واستمرار نجاحاتهم الايجابية للمضي قداما في

المنظمة بخاصة خلال المرحلة المبكرة للتغيير. ينبغي اذراك ان اية عملية تغيير تستل مالم يتوفر لها اسناد ودعم قويتين من قيادة المنظمة. ان هذا التحالف سيكون اقوى حين يضم اعضائه من مجلس الادارة، وممثلين عن الزبائن الرئيسيين للمنظمة، وقادة نقابيين فضلا عن المديرين الكبار في المنظمة سواء كانوا مديريين تنفيذيين او استشاريين.

ج - خلق الرؤيا. من المهم جدا لنجاح التغيير قيام التحالف القيادي او قادة التغيير بايجاد صورة ورؤيا مستقبلية للمنظمة يسهل ايمصالها الى العاملين، والزبائن، والمساهمين في المنظمة. هذه الرؤيا تمتد عادة لمدة ابعد من السنوات الخمسة القادمة، وتوضح الطريق الذي ستسلكه المنظمة مستقبلا. على الرغم من ان هذه الرؤيا قد لا تكون واضحة تماما بخاصة خلال المرحلة الابتدائية للتغيير، لكن بعد مرور مدة ثلاثة او خمسة اشهر او حتى سنة سيتمكن التحالف القيادي من خلال عمليات التحليل والتفكير العميق الممزوج بالخيال المستقبلي من خلق تلك الرؤيا والسر التوجيه اللازم لتنفيذها.

د - ايمان الرؤيا المستقبلية للجميع. ينبغي اذراك ان التغيير سيكون صعبا جدا مالم يكن معظم المعنيين به من العاملين او مساهمين، او غيرهم راغبين حقا في المساعدة بإنجازه. سوف ان يكون العاملون مستعدين للتغيير حتى عند قناعتهم بالحال الذي عليه المنظمة الان، مالم يؤمنوا بإمكانية النجاح في التغيير. ذلك لا يمكن ان يحصل الا من خلال القيام بالتصالحات مكثفة و عبر مدة زمنية طويلة و عبر قنوات ورسائل صحيحة لاقناع الافراد وخطبهم راغبين بالتغيير ومستعدين لدعمه. لا يكفي لنجاح الاتصال ان يحصل عبر وسائل الاتصال الاعمال الاعيادية (الاجتماعات، النشرات الجارية، التدريب. الخ) بل ينبغي ايضا التأكيد على السلوك القيادي الذي يستطيع ايمصال رسالة التغيير للمنظمة. فليس معقولا ان نطلب الادارة من العاملين ان يتخروا سلوكهم (مثلا تقابض الافاق) وهي لا تقوم بذلك.

معالجة المشاكل الأكبر التي يمكن ان تعرض التغيير للنقل مثل تغيير الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

ح - ترسيخ التغيير ضمن ثقافة المنظمة. تستمد هذه الخطوة مرجعيتها من المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير على وفق نموذج ليفين المشار لها سابقا (مرحلة التثبيت). فلا يمكن ان يعد التغيير منجزا ما لم يتحول الى جزء من مكونات النسيج التطويري والثقافي للمنظمة. هناك عاملان مهتما لنجاح هذه الخطوة. الاول هو اظهار كيف ان الاتجاهات، والسلوكيات، والاساليب الجديدة التي اتبعت ساعدت في تحقيق نتائج جيدة للمنظمة او للعاملين. مثلا ايجاد ربط واضح امام العاملين بين الزيادات التي تحققت في اجورهم والزيادات التي تحققت في الانتاج نتيجة تطبيق التغيير. اما العامل الثاني فهو التاكيد من ان الجيل اللاحق من المديرين سيحددون Personify المنهج او الطريقة الجديدة. فاذا لم يجر تغيير متطلبات وشروط الترقية للمناصب العليا فان ذلك قد يعرض جميع جهود التغيير المبذولة ومتطلباته من تكاليف الى الانهيار، وذلك بسبب تسلم شخص لا يؤمن بالتغيرات الحاصلة سدة القيادة في المنظمة.

### مقاومة التغيير Change Resistance

تتحكم العادات التي لدرجة كبيرة في حياة البشر وسلوكهم وعلاقاتهم. فكثير من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الناس قد لا يعنون لماذا يقومون بها، او ماهي جدواها لهم، بل احيانا قد تكون غير منطقية او غير مفيدة لكنهم مع ذلك يصرون على الاستمرار عليها لانهم تعودوا عليها او ورثوها. لقد عبر القرآن الكريم عن تأثير العادات على مقاومة التغيير حتى وان كانت تلك العادات تخالف المنطق العقلي وذلك من خلال قصة سيدنا ابراهيم (عليه الصلاة والسلام) مع قومه. فقد حاول اقناعهم عقليا بان مايعبدونه من صنم يعد امرا مخالفا للعقل والمنطق، فاجابوه بانهم يفعلون ذلك لانهم تعودوا على ذلك ولانها عادة اباؤهم واجدادهم. يقول الله عز وجل بسم الله الرحمن الرحيم "واش عليه

نيا ابراهيم. اذ قال لايه وقومه ماتعبون. قالوا نعبدا اصناما فضئل لها عاكفين. قال هل نسمعونكم اذ تدعون او نفعلونكم او يضررون. قالوا بل وجدنا آياتنا كذلك يفعلون". (الانبياء: 69-74).

بما ان جهود التغيير تتضمن انتقالا من جاضر معلوم الى مستقبل غير موشوق، ولان الانسان عدو لما يجهد، كما يقول العرب، فان اي جهد تبديري يصطدم في كثير من الاجيان بمقاومة نفسية او سلوكية مصدرها الخشية من المستقبل المجهول. ولعل الموروث الشعبي من الامثال المتداولة يترجم مدى عمق رسوخ مقاومة التغيير في الثقافة المجتمعية عبر امثال شائعة مثل "عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة" او غير ذلك من الامثال. من هنا تعرف مقاومة التغيير بانها "رد فعل نفسي او سلوكي تجاه التهديدات المتصورة او الفعلية (المتركة) للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها". اي ان هناك شرطان اساسيان لظهور حالة مقاومة التغيير هما :-

1 - وجود حالة (تصرف، او سلوك، او اسلوب عمل.. الخ) جرى تاسيسها والتعود عليها منذ زمن معين بحيث اكتسبت صفة العادة. فمقاومة التغيير لا تظهر (او تكون ضعيفة جدا) عندما يس التغيير عادات او اساليب عمل او حتى قيم ومعايير لم ترسخ عميقا او لم يجر التعود عليها في حين ستكون شديدة جدا تجاه العادات والقيم والاساليب الراسخة والتي باتت بحكم العادة habit.

2 - امراك طرف او جهة ما لوجود حالة تهديد للعادات، المألوفة. هذا الامر قد يكون فعلي real مثل اعلان الادارة عن نيئها في تقليص عدد العاملين، او قد يكون متصور او نفسي imagined مثل احساس احد العاملين بان قيام مديره بتوجيه رسالة الى كافة العاملين يحذرهم فيها من التسبب انما المتصور بها هو شخصيا. قد يكون هذا التصور صحيحا او خاطئا لكنه في كل الحالات سيحدث رد فعل ما.

ان رعد الاعمال التي تعبر عن مقاومة التغيير تتباين في حدتها وبالتالي في مدى ظهورها. هذا التباين يعتمد على كثير من



اساليب مقاومة للتغيير  
يمكن التقليل من مقاومة التغيير أو التخفيف من حثتها كثيرا  
من خلال عدد من الاساليب التي اقترحها العلماء. علما بان القضاء  
على مقاومة التغيير بشكل نهائي يكاد يكون امر صعب بخاصة في  
عمليات التغيير الستراتيجي. ان اهم اساليب مقاومة التغيير ومزايا  
وعيوب كل منها والموقف التي تستخدم فيها موضحة في الشكل  
(63)

شكل (63)  
اساليب معالجة مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الاسلوب
يحتاج لوقت طويل اذا كان عدد الافراد كبير	حال الانتعاش يساهم على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة التحليل	التعليم والتثقيف
مضبوطة الوقت اذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ وقت اطول ومكلف	لا يوجد اسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	في المواقف التي يتقارم الناس فيها بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم
قد تكون مكثفة اذا طالب اخرون	طريقة سهلة نسبيا لمعالجة عدم التكيف	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	التفاوض والاتفاق
الاسلوب نفسه	حل غير مكلف	حين تقلل الوصائل الاخرى	المناورة والاستقطاب
مشاكل مستقبالية	سريع على كافة انواع المقاومة	عند وجود حاجة للسرعة بواسطة السلطة	التزبيب المبرح والعنفي

المصدر: موسى التورزي، التطوير التنظيمي، اساليب ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ص 54.

**التطوير التنظيمي (OD)** Organizational Development  
شهد عقد الستينات ظهور مدخل سلوكي تطوري للمنظمات  
سمي بالتطوير التنظيمي (OD). على الرغم من عدم وضوح من  
هو الذي استخدم هذا المصطلح لأول مرة، إلا ان كثير من الباحثين

- 5- الخسارة الشخصية. ان التغييرات الادارية أو الثقافية تهدد في كثير من الاحيان المزايا التي يحصل عليها افسراد معينون نتيجة بقاء الوضع الحالي. فالتغيير قد يؤدي الي فقدان مركز وظيفي أو حتى فقدان الوظيفة نفسها مما يجعل الفرد يبذل كل ما من شأنه عرقلة التغيير. لذلك ليس مستغربا اظهار مدير الادارات الوسطى لمقاومة شديدة لاي برنامج اعادة تنظيم أو اعادة هيكل للمنظمة.
- 6- ضغوط الزملاء. قد لايتأثر الفرد سلبيا بالتغيير بشكل مباشر ولكنه يتأثر به بشكل غير مباشر نتيجة تسبب التغيير في خسارة شخصية لزملاء له ونتيجة ممارستهم لضغوط عليه من اجل اظهار مقاومة واضحة للتغيير حتى وان كان مقتنعا شخصيا باهمية التغيير وجذواه.
- 7- التغيير في التقاليد الثقافية و/أو العلاقات الجماعية. عندما يتسبب التغيير في نقل، أو ترقية الافراد فانه سيقترن بتهديد للعلاقات الجماعية والتقاليد الثقافية التي تعودها الفرد مما يجعله يظهر ردود افعال مقاومة للتغيير.
- 8- الصراعات الشخصية. ان الصراعات والتعارض الشخصي بين المسؤولين عن التغيير من جهة وبينهم وبين المشمولين بالتغيير من جهة اخرى قد يسبب ظهور مقاومة للتغيير ليس سببها موضوع التغيير نفسه بقدر ماهي تصفية حسابات وتوسية نزاعات سابقة.
- 9- عدم البراعة و/أو التوقيت السيء. يمكن ان تظهر مقاومة التغيير نتيجة عدم براعة القائمين عليه ففي اظهاره أو التغيير فيه بشكل صحيح أو لانه جاء في توقيت غير مناسب.
- 10- عدم تعزيز نظام المكافآت والعوافز. يقوم الافراد بالتغيير عادة عندما لايمسرون اي تغيير اجابي في احوالهم المادية أو المعنوية نتيجة تطبيق التغيير. فلماذا يعمل الفرد ساعات اطول وعلى وفق اساليب عمل جديدة دون ان يحصل مقابل ذلك على اي تحسين في وضعه.

## النموذج العام للتطوير التنظيمي

### A General Model of Organization Development

تمر عملية التطوير التنظيمي، عادةً عبر خمسة مراحل متعاقبة كما موضح في الشكل (64) (Jones, 1996: 73-74):

1- قيام وكيل التطوير أو المسؤول عليه والذي يسمى اصطلاحاً بالميسر *facilitator*، وهو قد يكون استشاري أو خبير مدرب، أو أحد المتخصصين من الموظفين أو المدير الأعلى للمنظمة، بتأسيس علاقات عمل وطيدة مع أعضاء الوحدة أو المنظمة المطلوب تحسينها.

2- التشخيص *diagnosis*. بعد تأسيس علاقات العمل المبنية على الثقة والانفتاح يقوم الميسر بجمع البيانات اللازمة لتحليل وتقييم الموقف الراهن ولتطوير اتجاهات العمل المحتملة.

3- التدخل *intervention*. إن مرحلة التشخيص ينبغي أن تقود إلى اختيار طريقة واسلوب للتدخل الملائم لتحقيق أهداف التغيير المخططة إذ توجد اساليب مختلفة للتدخل (مثل تدريب الحساسية، وبناء فرق العمل، والمسح، والإدارة بالأهداف.. الخ). يمكن اتباعها اعتماداً على تشخيص الحالة أو الموقف المراد تطويره. كما يعتمد الاسلوب المنتخب للتطوير على المستوى التنظيمي الذي يجري فيه التطوير. فالتطوير قد يجري على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى المجموعات والعلاقات بينها أو على مستوى المجموعة الواحدة أو على المستوى الفردي.

4- التقييم *Evaluation*. إن أي جهد تطوري لا ينتهي بإقرار اسلوب التطوير وتنفيذه. بل ينبغي متابعة النتائج التي تمخض عنها هذا الجهد وتقييمها لمعرفة ما إذا كانت عملية التطوير التنظيمي تسير بيسر وعلى وفق الاتجاهات المرسومة أم لا. في الحالة الأخيرة ينبغي اكتشاف موانع الخطأ التي تسببت في فشل عملية التطوير التنظيمي فهي قد ترتبط بأي من المراحل الثلاث السابقة.

يعتقدون أن الفضل في انتشاره يعود للباحث ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard الذي كان يبحث عن عنوان يصف به برنامج البحث الذي كان يقوم به بمساعدة دوكلانس ساكر بىكر D. Mc Gregor على برنامجها الاستشاري لكون البرنامج كان ذا هدف ومفطور أووسع بحيث يشمل كافة المنظمة وليست الإدارة حسب ذلك جرى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي.

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومنظمة تجري خلالها استخدام مبادئ وتطبيقات العلوم السلوكية في المنظمة بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية والفردية (French & Bell, 1995:1). على الرغم من أن جهود التطوير التنظيمي ينبغي أن تنصب على جميع المنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من اقتصر برنامج التطوير التنظيمي على وحدة تنظيمية أو قسم معين في المنظمة دون بقية الأقسام.

يتلخص أهم أهداف التطوير التنظيمي بما يأتي (Thompson, 1997:686):

- 1- تحسين الفاعلية التنظيمية مما يؤدي إلى تحسين الموائد والإنتاج وتقديم خدمات وبيع أفضل للزبائن.
- 2- فاعلية أكبر في اتخاذ القرار.
- 3- تحسين القدرة على إدارة التغيير بشكل أكثر سهولة.
- 4- زيادة الإنتاج.
- 5- تقليل حدة الصراعات والتأثير السلبي للانشطة غير البناءة.
- 6- زيادة الثقة والتعاون بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة من جهة وبينها وبين العاملين من جهة أخرى.
- 7- لكي تتحقق هذه الأهداف وتتجح جهود التطوير التنظيمي ينبغي مراعاة العوامل الآتية (Buchanan & Huczynski, 1997: 489):
  - 0 معاملة الأفراد باحترام وكرامة.
  - 0 أن تتسم الثقافة التنظيمية بالسادة بالثقة والانفتاح على العاملين.
  - 0 النظر إلى هرمية السلطة وآليات السيطرة في المنظمة على أنها ليست الوسائل الأفضل لإنجاز الأهداف.
  - 0 عدم تجنب الصراعات أو كبتها بل مواجهتها.
  - 0 إشراك العاملين المعنيين بالتغيير في تنفيذ ذلك التغيير.

## مصطلحات رئيسية وردت في الفصل

- 0 التغيير المحظوظ
- 0 قوى التغيير
- 0 التغيير الابدايي
- 0 التغيير التدريجي
- 0 الاذابة
- 0 ستر اتيجية المشاركة
- 0 التطوير التنظيمي
- 0 التغيير
- 0 المنظمات المتعلمة
- 0 التغيير التعديلي
- 0 التغيير الابدايي الواسع
- 0 التغيير الجذري
- 0 اعادة التثبيت
- 0 ستر اتيجية الاقتناع
- 0 مقاومة التغيير

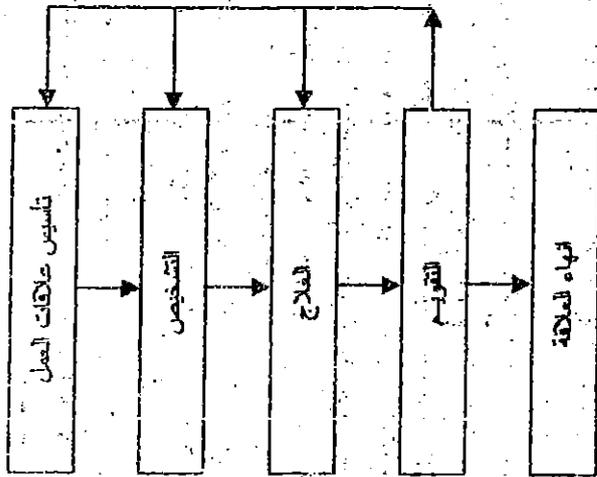
## اسئلة للمناقشة

- 1 - على ضوء تقويمك لقوى التغيير الداخلية والخارجية المحيطة بكليتك. ماهو باعتقادك التغيير الستر اتيجي الذي تحتاجه؟
- 2 - هل تصنف المنظمة التي تدرس فيها (او تعمل فيها) على انها منظمة متعلمة؟ لماذا؟
- 3 - ماهي اكثر قوى التغيير الخارجية التي ستؤثر في منظمات التعليم العالي خلال العقد الاول من الالفية الثالثة حسب اعتقادك؟
- 4 - صف حالة مرت بك شعرت خلالها بضرورة التغيير في سنوك. ماهي القوت التي جعلتك مقتنعا باهمية التغيير؟
- 5 - ماهو رد فعلك على مدير يروم القيام بتغيير معين ويعتقد ان مرحلة الاذابة غير ضرورية وان العاملين سيتبعون اوامره التي يصدرها مهما كانت؟
- 6 - اضرب مثلا واقميا على حالات جرى فيها التغيير باستخدام كل من ستر اتيجيات التغيير الثلاث الموصوفة في هذا الفصل.

5 - انتهاء العلاقة Terminal relationship. هذه المرحلة تمثل الهدف الاخير للمدير لو للمطور التنظيمي بهدف الذي تركه المستفيد في حالة يتمكن معها من ادارة الحالة الجديدة والمعني بها قنما الى الامام دون مساعدة من جهة خارجية بحيث يتمكن المستفيد من تطوير نفسه بتقنية مستقبلا.

شكل (64)

## الانموذج العام للتطوير التنظيمي



المصدر : اعداد الكاتبين.

## المصطلح العربي

- 1 - القرآن الكريم.  
القرائيس: النعاج.
  - 2 - البستاني، فؤاد أفرام، منجد اللغوي، بيروت، الطبعة الكاثوليكية، 1956.
  - 3 - الرازي، محمد ابي بكر، مختار الصغاح، بيروت، مكتبة لبنان، 1988.
  - 4 - الرمخشي، اساميل البلاغة، بيروت، دار صادر، 1965.
- ### الكتب والمجلات
- 5 - ابن تيمية، الرسائل والمسائل، محض، طبعة المنار، الطبعة الاولى 1342هـ.
  - 6 - توفيق، عبد الرحمن، المخبرات القياسية، الجيزة، مركز الخبرات المهنية، 1998.
  - 7 - حسن، محمد حزمي، علم المنظمة، المومصل، مكتوبة دار الكتب، 1989.
  - 8 - جارات، برب والخرون (مولفون)، عبد الرحمن توفيق (مترجم)، كيف تفكر ستر النجيل: فن اعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للادارة (بمباك)، 1998.
  - 9 - داغر، منقذ محمد، القيادات المحلية في العراق في العهدين الملكي والجمهوري: دراسة توثيقية ميدانية لتعاقيهم واتجاهاتهم الوطنية وعلاقتها بخلافاتهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 1997.
  - 10 - داغر، منقذ محمد، سيتر النجيلة ادارة الحوزة الشاملة، مطبوعا لتطوير التطبيع العالي في الوطن العربي، بحث مقدم الى ندوة اتحاد المعلمين العرب، بغداد، 1998، غير منشور.
  - 11 - داغر، منقذ محمد، والشهابي، انعام، "العوامل المؤثرة في الفصل الاداري"، بحث غير منشور، بغداد، 1999.

7 - هناك ثمان خطوات وصفت في هذا الفصل على اساس انها تمثل متطلبات التغيير. ماهي تلك الخطوات؟ والى اية مرحلة من مراحل التغيير الثلاث حسب النموذج (ليفين) تنتمي كل من فئة الخطوات؟ نظم جدول باجابتي.

8 - صف عويتا كنت فيه معارضنا للتغيير ما. مساهم الاسباب التي دعتك لذلك؟

9 - في ضوء دراسة قامت بها وزارة التعليم العالي المستقوى طلبية كليات الادارة والاقتصاد تقرر زيادة عدد المستويات الدراسية من اربع سنوات الى خمس سنوات. بناء على هذا التوقف الاكثر اضني صنف رد فعلاك مستخدما مدرج مقاومة للتغيير الموجود في هذا الفصل.

10 - ماهي في اعتقادك اكثر اسباب مقاومة التغيير شيوا في المنظمات المختلفة؟ وماهي اكثر تلك الاسباب صعوبة في التعامل معها؟

قتهى بعون الله

## المصادر الاجنبية

- 1 - Adams, J. S. Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 1963, 422-436.
- 2 - Agor, W. H. Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills, N. Y. Prentice-Hall Inc., 1984.
- 3 - Agor W. H., the Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamic, Winter, 1986.
- 4 - Ajzen, I. & Fishbein, M., Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior Englewood Cliffs, N. J. Predicting - Mall, 1980.
- 5 - Akin, G., Varieties of Managerial Learning, Organizational dynamics, 1987, 36-48.
- 6 - Alaraji, Asim, The Logic of Intuitive Decision-Making: A Perspective in Developing Countries. Indian Public Administration Review. April-June, 1995.
- 7 - Alderfer, C. P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Need in Organizational Settings, N. Y. The Free Press, 1972.
- 8 - Ali, ABBAS J., The Islamic Work Ethic in Arabia, The Journal of Psychology, 126, No. 5, 1992.
- 9 - Ali, ABBAS, J., Management Theory in a Transitional Society : the Arab Experience, Int. Studies of Management & Organization, Vol. 20, No. 3, 1990.
- 10 - Apgar, Mahlon, The Alternative Workplace: Changing Where & How people Work, Harvard Business Review, May-June, 1998, 121-136.
- 11 - Argyris, Chris, Personality and Organization, N. Y. Harper & Row, 1958.
- 12 - Arvey, R. O. & Inacevich, J. M., Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions, Academy of Management Review, January, 1980, PP. 123-132.
- 13 - Astely, W. Craham & Van de Ven, Andrew, Central Perspectives and Debats in Organization Theory.

- 12 - راجح، احمد عزت، اصول علم النفس، الاسكندرية، المكتب المصري الحديث، 1970.
- 13 - اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 14 - ماهر، احمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المسارات، الاسكندرية، الدار الجاحضية، 1995.
- 15 - د. المدهون، موسى ود. الجزراوي، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
- 16 - المناصير، علي فلاح، ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية عن سلطة الكهرياء الاردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية، 1994.
- 17 - النوي، ابي زكريا يحيى بن شرف، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، اسم المطبعة والسنة غير مذكورين.
- 18 - د. الهواري، سيد، التنظيم: النظريات والسياسات التنظيمية والسلوكيات والممارسات، مصر، مكتبة عين شمس، 1998.

- 26 - Berque, J., *Cultural Expression in Arab Society today*. Austin, Tx: The University of Texas Press, 1970.
- 27 - Blake, R. & Mouton J. S., *The Managerial Grid*. Houston Gulf Publishing Co. 1964.
- 28 - Blake, P. R., & Shepard, H., & Mouton, J. S., *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Mouton, Gulf Publishing Co. 1964.
- 29 - Blau, P., *Exchange and Power in Social Life*, N. Y., Wiley Publishing Co., 1964.
- 30 - Brockner, J. & Guare, J., *Improving the Performance of Low-Esteem Individuals: An Attributional Approach*, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 1983, pp. 642-56.
- 31 - Brook, Edmund, *Organizational Change: The Managerial Dilemma*. London, The Macmillan Press LTD, 1980.
- 32 - Burns, T. & Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, 2nd London, Tavistock, 1966.
- 33 - Burke, Ronald J., *Methods of Resolving Interpersonal Conflict*, *Personnel Administration*, July-August, 1969.
- 34 - Callahan, R. E., Fleenor, C. P., & Knudson, H. R., *Understanding Organizational Behavior*, Columbus, Charles, E., Merrill Publishing Co., - A Bell & Howell Co., 1986.
- 35 - Child, John, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, No. 1, 1972, (January), 1-22.
- 36 - Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, March, 1972.
- 37 - Connor, Patrick E., *Organizations: Theory & Design*. Chicago, Science Research associates, 1980, P. 351.
- 38 - Coser, Lewis, A., *The Function of Social Conflict*, Glencoe, The Free press, 1956.
- 39 - Courtney, Hugh; Kirkland, Hane & Vignerie, Patrick, *Strategy Under Uncertainty*, Harvard Business Review, Nov/Dec, 1997.

- Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 2, 1983: 245-273.
- 14 - Babb, H. W. & Kopp, D. V., *Application of Behavior Modification in Organizations: A Review and Critique*, *Academy of Management Review*, 1978, pp. 289-292.
- 15 - Bakke, E. Wight & Argyris, Chris, *Organization Structure and Dynamic*, New Haven, Yale University, 1934.
- 16 - Bakke, E. Wight, *Concept of the Social Organization*, In Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, N. Y., Robert E. Krieger Publishing Co., 1959.
- 17 - Bandura, A., *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall 1977.
- 18 - Barnard, C. I., *The Functions of Executives*, Cambridge, Mass, 1938.
- 19 - Baron, R. A., & Byrne, D., *Social Psychology: Understanding Human Inference*, Boston, Allyn & Bacon, 1987.
- 20 - Bass, Bernard M., *Organizational Psychology*, Boston, Allyn & Baron, Inc. 1969.
- 21 - Bass, Bernard M., & Vaughn, James A., *Training in industry: The Management of Learning*, Belmont, Calif, Wadsworth Publishing C., 1966.
- 22 - Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, N. Y., Ferr Press, 1985.
- 23 - Bass, B. M., & Avolio, B. J., *The Implications of Transactional and Transformational Leadership*, In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, Jai press Inc., vol. 4, 1990.
- 24 - Baumgartel, Howard, *Too Much Concern with Human Relations? In Amritai Etzioni (ed.), Readings on Modern Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1969.
- 25 - Bedean, Arthur J. & Zammuto, Raymond F., *Organizations Theory and design*, Chicago, The dryden Press, 1991.

- 52 - Dunham, Randall B., *Organizational Behavior: People & Processes in Management*. Illinois, Richard Irwin Inc., 1984.
- 53 - Emsley, J., "Energy & Fuels". *New Scientist - Inside Science*. Vol. 68, No. 15, Jan., 1994.
- 54 - Etzioni, Amitai, *Modern Organizations*, New Jersey, Prentice, Hall Inc., 1964.
- 55 - Etzioni, Amitai, A Basis for Comparative Analysis of Complex Organizations, in Etzioni (ed.), *A Sociological Reader on Complex Organizations*, N. Y., Rinehart & Winston, Inc., 1969.
- 56 - Fleet, David et al., *Behavior in Organization*, USA, Houghton Mifflin, 1991.
- 57 - Fleishman, Edwin A., & Harris, Edwin, F., *Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover*, *Personnel Psychology*, Vol. 15, PP. 43-55.
- 58 - Follet, Mary Parker, *The Giving of Orders*, in Henry C. Metcalf (ed.), *Scientific Foundations of Business Administration*, Baltimore, Williams & Wilkins Co., 1926.
- 59 - Fomburn, Charles, J., *Structural Dynamics with in and between Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, 1986, PP. 403-21.
- 60 - Ford, Robert, Armondi, Barry, & Heaton, Cherill, *Organization Theory: An Intergrative Approach*, New York, Haper & Row Publishers, 1988.
- 61 - Freibert, Ralph, Hartman, Sandra, Villers, Maurice, F., & Fok, Lillion, *Cross Cultural Differences and Their Impact Upon Motivation: An Investigation of the Equity Sensitivity Construction*, Abbass, F., Alkhaftaji (ed.), *Business Discipline Publication*, Vol. 1, 1994.
- 62 - French, J. R. P., & Raven, B., *The Based of Social Power*, in Cartwright, D. & Zander, A. F. (eds.), *Group Dynamics: Research & Theory*, Harper & Row, 1968.
- 63 - French, John & Raven, Bertran, *Studies in Social Power*, Michigan, Institute of Social Research, 1959, Reprinted in Henri Tosi & W. Clay Hammer,
- 40 - Cyert, K. M., & March, G. A., *Behavioral Theory of the Firm*, N. J., Prentice-Hall Co., 1963.
- 41 - Cyert, R. M., & March, J. G., *A Behavioral Theory of Organizational Objectives*, in Haire, Mason (ed.), *Modern Organization Theory*, N. Y., John Willey & Sons, 1975.
- 42 - Czajkoski, Eugene & Wollan, Launin, *Bureacracy & Crime*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 5, No. 2, 1983, PP. 195-215.
- 43 - Daboub, Anthony; Rashed, Abdul M.; & Primen Richard L., *Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity*, *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1, PP. 138-170.
- 44 - Daft, Richard L., *Organization Theory & Design*, St. Paul, West Publishing Co., 1983.
- 45 - Dalton, Melville, *Men Who Manage*. N. Y., John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- 46 - Davis, Keth & Newstorm, John, W., *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, N. Y., Mc Graw-Hill Book Co., 1987.
- 47 - Deep, Samuel, *Huma Relations In management*, London, Glencoe Publishing Co., 1978.
- 48 - De Geus, Arie P., *Planning as Learning*, Harvard Business Review, March-April, 1988.
- 49 - De Vos, Gorge A. & Hipple, Arthur, *Cultural Psychology: Comparative Studies of Human behavior*, In Gardner Lindzey & Elliot Aronson (eds.), *The handbook of Social Psychology*, California, Addison - Wesley Publishing Co., Vol. 4, 1969.
- 50 - Dill, William, *Business Organizations*, In *Hand Book of Organizations*, James March (ed.), Chicago, Rand Mchally Co., 1965.
- 51 - Duncan Prbert, *Characteristics of Organizational Environment, and Perceived Environment Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, Sep., 1972.

- Organization of the Future. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1997.
- 757 - Handy, Charles, Unimagined Future; In Frances Hesselbein, Marshall, Goldsmith & Richard Beechard, The Organization of the Future. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- 7676 - Hannan, Michele, & Freeman, John, The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 1984.
- 7777 - Hammond, John S., Keeney Ralph L., & Raiffa, Howard, The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review, Sep-Oct., 1998.
- 7876 - Harris, Philip, R., & Harris, Dorothy, Decision making for a New Work Culture. Management Decision Vol. 26, No. 5, 1988.
- 7970 - Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment, Journal of Applied Psychology, Vol. 63, 1978, pp. 451-57.
- 8070 - Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Organizational philosophy, Policies, and Objectives related to Unethical Decision Behavior: A laboratory Experiment, Journal of Applied Psychology, Vol. 64, 1979, pp. 331-38.
- 8113 - Hellriegle, Don; Stocum, John; & Woodman, Richard, Organizational Behavior. St. Paul, West Publishing Co., 1989.
- 8272 - Heresy, Paul, & Blanchard, Kenneth, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1996.
- 8313 - Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., The Motivation to Work, Wiley, 1959.
- 84 - Herzberg Frederick, Work and the Nature of Man, Ohio, World Publishing Co., 1966.
- 8513 - Hicks H. G., & Gullett, C. R., Management, N. Y., McGraw-Hill Co., 1981.
- 8685 - Homans, G. C., The Human Group, N. Y. Harcourt, Brace & World, 1959.

- Organizational Behavior and Management, Illinois, St. Clair Press, 1977.
- 54 - Gerloff, Edwin A., Organizational Theory & Design: A Strategic Approach for Management, N. Y., McGraw-Hill Book Co., 1985.
- 65 - Goodman, Paul S., Rose, Jerry H., & Furcon, John E., A comparison of Motivational Antecedent of the Work Performance of Scientists & engineers, Journal of applied psychology, Vol. LIV, No. 6, 1970, pp. 491-95.
- 66 - Gibb, Cecil A., Leadership In Gardner Lindzey & Elliot Arson (ed.), The handbook of social psychology. Vol. 4, California. Addison - Wesley Publishing Co., 1967.
- 67 - Granger Charles H., "The Hierarchy of objects", Harvard Business Review, May-June, 1964.
- 68 - Guetzkow, Harold, Communication In Organizations, In Games G., March (ed.), Handbook of Organizations, Chicago, Rand Mc Nally Co., 1965.
- 69 - Hage, Jerald, An Axiomatic Theory of Organization, Administrative science Quarterly, Vol. 10, Dec., 1965, pp. 289-320.
- 70 - Haiman, T., Scott, W. G., & Connor, P. E., Manging the Modern Organization, Boston, Houghton, Mifflin Co., 1978.
- 71 - Hall D. T., & Nougain, K. E., An Examination of Maslow's Need Hierarchy in An Organizational Setting, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 15, 1976, pp. 212-40.
- 72 - Hall, Richard, Hass, J., Eugene, & Johnson, Norman, An Examination of Blau-Scott & Etzioni Typologies, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, June, 1967.
- 73 - Hall, Richard H., Organizations: Structures, Processes, & Outcomes, New Delhi, Prentice, Hall of India, 1992.
- 74 - Hanaka, Martin E. & Hawkins, Bill Organizing for Endless Winning, In France Hesselbein, Marshal Goldsmith & Richard Beechard (eds.) The

87 - Homans G. C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, N. Y., Harcourt, Brace & World, 1961.

88 - House, R. J., 1976, *A Theory of Charismatic Leadership*, In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois Press, 1977.

89 - House, R. J., & Wigdor, L. A. Herzberg Dual Factor Theory of Job Satisfaction & Motivation, *Personnel Psychology*, Vol. 20, 1967, pp. 369-90.

90 - Howard, S. Kenneth, *Analysis, Rationality, and Administrative Decision-making*, in Frank Marini, (ed.), *Toward a New Public Administration*, N. Y., Chandler publishing Co., 1971.

91 - Huseman, F. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W., A. New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, 1987, pp. 222-34.

92 - Inkeles, Alex & Levinson, Daniel, *National Character: The Study of Model Personality & Social Cultural System*, in Lindzey & Aronson (ed.), *The Handbook of Social Psychology*, Massachusetts, Addison-wesley Publishing Co. 1969.

93 - Jabnoun, Naceur, *Motivation With An Islamic Framework* In abbas AL Khafaji (ed.), *Business research yearbook*, Lanham, 1995. The International Academy of Business Disciplines Publications, Vol. 1, 1994.

94 - Jains, Irving L., *Group Think, Psychology Today*, Vol. 5, Nov., 1971, pp. 43-46, 74-76.

95 - Jains, Irving & Mann, Leon, *Decision - Making: A Psychological Analysis of conflict, Choice, & Commitment*, The Free press 1977.

96 - Jains, Gareth R., *Organizational Theory: Text and Cases*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1995.

97 - Judson, A. S., *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to change*, Cambridge, Basil Blackwell Inc., 1991.

98 - Kast F. E. & Resonzweig J. E. *Organizations & management, A system & Contingency approach*, N. Y., Mc Graw-Hill Book Co., 1979.

99 - Katz, D. & Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, N. Y., John-Wiley & Sons 1978.

100 - Kelly, J., *Organizational Behavior*, Illinois, Richard Irwin Co., 1980.

101 - Ketchen, David, Thomas, James, & Snow, Charles, *Organizational Configurations and Performance: A Comparison of the Oretical Approaches*, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, 1993, pp. 1278-1313.

102 - Killman, R. H., *Corporate Culture, Psychology Today*, Vol. 63, April, 1985.

103 - Knowles, N., & Knowles, H., *Introduction To Group Dynamics*, N. Y., Associated Press, 1972.

104 - Kolb, David, A., Osland, Joyce, Rubin, Irwin, M., *Organizational Behavior*, New Jersey Prentice-Hall Int., Inc., 1995.

105 - Korman, Abraham K., *Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria-A Review*, *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966, pp. 349-361.

106 - Kotter, John P., *Leading Change: why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March-April, 1995.

107 - Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, Chicago, Irwin, 1995.

108 - Lau, James. B., *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1975.

109 - Lawrence, P. R., & Lorch, B. W., *Differentiation & Integration*, Harvard Graduate School of Business & Administration, 1967.

110 - Lawler, E. E., *Job Design and Employee Motivation*, *Personnel Psychology*, Vol. 22, 1969, pp. 426-35.

111 - Lawler, E. E., & Suttle, J. L., *A Casual Correlation Test of the Need Hierarchy Concept*, *Organizational*

- 125 - Mintzberg, H., Planning on the Left Side & Managing on the Right, *Harvard Business Review*, Vol. 54, July-August, 1976.
- 126 - Mintzberg, Henry, *Organization Design: Fashion or Fit?* Harvard Business Review, Vol. 59, 1981, PP. 103-116.
- 127 - Mintzberg, Henry, "The structuring of Organizations", in Narayanan & Nath, 1993.
- 128 - Miller, Alex & Dess, Gregorg G., *Strategic Management*, N. Y., Mc Graw-Hill, 1996.
- 129 - Mitchell, T. R., Expectancy Model of Job satisfaction, Occupational Performances and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal, *Psychological Bulletin*, Vol. 82, 1974, PP. 1053-77.
- 130 - Mitchell, T. R., *People In Organizations: An Introduction To Organizational Behavior*, Auckland, Mc Graw-Hill Co., 1982.
- 131 - Mitchell, T. R., *Motivation: New Directions For Theory, Research & Practice*, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, January, 1982.
- 132 - Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., *Organizational Behavior*, Geneva, Houghton Mifflin Co., 1995.
- 133 - Morgan, Colin & Murgatroyd, Stephen, *Total Quality Management in the Public Sector*, Buckingham, Open University Press, 1995.
- 134 - Morris, W. C., & Saskin, M., *Organizational Behavior, Skill Building Experiences*, St. Paul, West Publishing Co., 1976.
- 135 - Mott Paul E., *The characteristic of Effective Organizations*, N. Y., Harper & Row Publisher, 1972.
- 136 - Mullins, Laurie, *Management & Organizational Behavior*, London, Pitman Publishing, 1989.
- 137 - Mullins, Laurie J., *Management & Organizational Behavior*, London, Pitman publishing, 1996.
- 138 - Myers, Michele T., & Myers Gail E., *Managing By Communication: An Organizational Approach*, Auckland, Mc Graw-Hill Co., 1982.

575

- Behavior & Human Performance, Vol. 7, 1972, pp. 256-87.
- 112 - Lindbloom, Charles E., *The Science of Muddling Through*, Public Administration Review, Spring, 1959.
- 113 - Likert, Rensis, *A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization & Management*, In Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, N. Y., Robert E. Krieger Publishing Co., 1959.
- 114 - Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, N. Y., Mc Graw-Hill, 1961.
- 115 - Litterer, Joseph A., *Organizations: Structure & Behavior*, N. Y., John Willey & Sons, INC., Vol. 1, 1969.
- 116 - Lorch, Jay W., *Contingency Theory & Organization Design: A Personal Odyssey*, In Patrick Connor (ed.), *Organization: Theory & Design*, Chicago, Science Research Associates, INC., 1980.
- 117 - Al-Madhoon, Mosis, & Jazrawi, Ibrahim, *The Analysis of Organizational Behavior*, Annman, The Arabic Center for Students Services, 1999, In Arabic.
- 118 - March, J. C., & Simon, H. A., *Organizations*, N. Y., John Willey & Sons, Inc., 1958.
- 119 - Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation: Psychological Review*, Vol. 50, 1943, PP. 370-96.
- 120 - Massie, Joseph, *Management Theory*, In March (ed.), *Handbook of Organization*, Chicago, Rand McNalley & Co., 1965.
- 121 - March, James & Simon, H. A., *Organizations*, N. Y., John Willey & Sons, Inc., 1958.
- 122 - Mc Cuire, William J., *The Nature of Attitudes and Attitudes Change*, In Lindzey & Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, California, Addison - Wesley Publishing Co., Vol. 3, 1969.
- 123 - Merton, Robert, *Social Theory & Social structure*, N. Y. Free - Press, 1957.
- 124 - Merton, Robert K., *Bureaucratic Structure and Personality*, in Etzioni (ed.), *Op. Cit.*, 1969.

574

- 139 - Narayanan, V. K., & Natiz, Rachu, Organization Theory: A Strategic Approach, Burr Ridge, IRWIN, INC., 1993.
- 140 - Nick, Sel P., Leadership in Administration, N. Y., Harper & Row, 1957.
- 141 - Nigro, Felix & Nigro, Lioyed, Modern Public Administration, N. Y., Marper & Raw, 1984.
- 142 - OECD, State of the Environment, Paris, 1991.
- 143 - Osborn, Richard N., & Hunt, James, Environment and Organization Effectiveness, Administrative Science Quarterly, June, 1974, PP. 231-246.
- 144 - Parker, David B., The Inadequacy of Traditional Theories and the promise of PPB, In Frank Marini (ed.), Toward a New Public Administration, N. Y., Chandler Publishing Co., 1971.
- 145 - Pavlov, Ivan P., The work of the Digestive Glands, London, Charles Griffin, 1902, Translated by W. H. Thompson.
- 146 - Perrow, Charles, Organizational Analysis: A Sociological View, California.
- 147 - Parsons Talcot, Suggestions for A Sociological Approach to Theory of Organization, Administrative Science Quarterly, Vol. 1, 1956, PP. 63-85.
- 148 - Perrow, Charles, The Short and Glorious History of Organization Theory, Organizational Dynamics, Summer, 1973, PP. 2-15.
- 149 - Pervin, L. A., Personality: Theory & Reseach, N. Y., Willy publishing, 1984.
- 150 - Peter, T. J., & Watterman, R. H., Search for Excellence: Lessons From American's Best-Run Companies, N. Y., Prentice-Hill, Inc., 1960.
- 151 - Pfiffner, John M., Administrative Rationality, Public Administration Review, Summer, 1960.
- 152 - Pfiffner, John & Sherwood, Frank P., Administrative Organization, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1960.
- 153 - Pien, Wang & Peng, chan, Top Management Perception of Strategic Information Processing in a turbulent Environment, Leadership & Organization

576

- Development Journal, Vol. 17, No. 7, 1995, PP. 33-43.
- 154 - Pitts, Robert A., & Lei, David, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, St. Paul, West Publishing Co., 1996.
- 155 - Porter, Lyman W., Lawler, Edward E., & Hackman, J. Richard, Behavior in Organizations, Auckland, Mc Graw-Hill International Book Co., 1975.
- 156 - Porter, Lyman, W., Lawler, Edward E., & Hackman, J. Richard, Behavior in Organizations, Auckland, Mc Graw-Hill international Book Co., 1975 & 1984.
- 157 - Presthus, Robert V., Toward a Theory of Organizational Behavior, Administrative Science Quarterly, June, 1958.
- 158 - Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner C., Dimension of Organizational Structure, Administrative Science Quarterly, Vol. 13, 1968, June, PP. 65-105.
- 159 - Ran son, Stewart, Hirings, Bob, & Greenwood, Royster, The Structuring of Organizational structures, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2, 1980, PP. 1-17.
- 160 - Rao, M. Gangadhar & Rao, VSP, Narayana, PS, Organizational Behavior, Delhi, kinark Publishers, 1997.
- 161 - Robbins, S. P., Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach, New Jeris, Prentice-Hall, 1974.
- 162 - Robbins, S. P., Conflict MAnagement and Conflict Resolution are Nat Synonymous Terms, California Managemnt Review, Winter, 1978, In Rao & Raw, Op. Cit., P. 258.
- 163 - Robbins, Stephen P., Organizational Theory, N. J., Prentice-Hall, 1990.
- 164 - Robbins, S. P., Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, New Jersey, Prentice-Hall, 1997.

577

- 180 - Shafritz, Jay M., & Russell, E. W., *Introducing Public Administration*, N. Y., Longman Inc., 1996.
- 181 - Simon, H., *The Proverbs of Administration*, *Public Administration Review*, Vol. 6, Winter, 1946, Pp. 53-67.
- 182 - Simon, H., *Administrative Behavior*, N. Y., Macmillan, 1947 & 1958.
- 183 - Simon, H., Smithburg, D., & Thompson, V., *Public Administration*, N. Y., Knopf, 1950.
- 184 - Simon, H., *The New Science of Management Decisions*, N. Y., Harper & Row, 1960.
- 185 - Simon, H., *Models of Man*, N. Y., John Wiley & Sons, 1957.
- 186 - Sills, David, L., *The Succession of Goals*, in Etzioni (ed.), *Op. Cit.*, 1969.
- 187 - Starke, Gray, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, Columbus, Charles Merrile Publishing Co., 1990.
- 188 - Stillman, Richard J., *Public Administration: Concepts & Cases*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1988.
- 189 - Stegill, R. M., *Handbook of Leadership*, N. Y., Free Press, 1974.
- 190 - Tervion, Linda Klebe, *A Cultural Perspective on Changing & Developing Organizational Ethics*, In William Pasmore & Richard Woodman (ed.), *Research In Organizational Change and Development*, Vol. 4, Connecticut, Jai Press Inc., 1990.
- 191 - Thomas, R. Roosevelt, *Diversity and Organizations of the Future*, In Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard (eds.), *The Organization of the Future*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- 192 - Thompson, James D., & Mc Eween, William J., *Organizational Goals and Environment*, *American Sociological Review*, Vol. 23, 1958, Pp. 23-31.
- 193 - Thompson, James D., & Houston, Donald R., *The Behavioral Sciences: An Interpretation*, Massachusetts, Addison - Wesley Publishing, 1970.
- 165 - Rue, Leslie W. & Byrns, Lioydl, *Management: Theory & Application*, Illinois, Irwin Inc., 1986.
- 166 - Sayles, L. R., *Behavior of Industrial Work Group*, N. Y., John Wiley, 1958.
- 167 - Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, N. Y., Prentice-Hall, Inc., 1965.
- 168 - Schein Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- 169 - Schein Edgar, *Organizational Culture*, *American Psychology*, Vol. 45, 1990, Pp. 109-119.
- 170 - Schernethorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N., *Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley & Sonse, Inc., 1997.
- 171 - Schmidt, W. H., *Conflict: A Powerful Process for Good or Bad Change*, *Management Review*, Vol. 63, 1974, Pp. 4-10.
- 172 - Scott, William's G., *An Overview and an Appraisal*, *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, 1961.
- 173 - Scott, William G., *Organization Theory: A Reassessment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 17, 1974, Pp. 242-254.
- 174 - Scott, William G., & Mitchell, Terence R., *Organization Theory: A Structural & Behavioral Analysis*, Illinois, Richard D. Irwin, INC., 1976.
- 175 - Seachare, Stately & Yuchtnan, Ephraim, *Factorial Analysis of Organizational Performance*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No.3, 1967.
- 176 - Senge, Peter M., *The fifth Discipline*, N. Y., Doubleday, 1990.
- 177 - Selznik, P., *Foundations of the Theory of Organization*, *American Sociological Review*, Vol. XII, 1948, Pp. 23-35.
- 178 - Selznik, P., T. V. A., & the Grass roots, *Berkeley & Los Angeles*, University of California Press, 1949.
- 179 - Selznik, P., *Leadership in Administration*, N. Y., Harper & Row, 1957.

- 208 - Waldo, D., Organization Theory; An Elephantine Problem, Public Administrative Review, Vol. 21, 1961, PP. 210-225.
- 209 - Waldo, D., Theory of Organization; Status and Problems, in Amitai Etzioni (ed.), Readings on Modern Organizations, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1969.
- 210 - Waldo, D., Organization Theory; Revisiting the Elephant, Public Administration Review, Nov-Dec, 1978.
- 211 - Wallis, Joe & Dollery, Brain, An Evaluation of Leadership As A Response To Agency Failure In the Public Sector, Public Administration, Vol. 75, Summer, 1997.
- 212 - Warriner, Charles K., The Problem of Organizational Purpose, Sociological Quarterly, Vol. 6, 1965, PP. 139-146.
- 213 - Weber, Max, Bureaucracy, In Max Weber: Essays in Sociology, Edited and Translated by H. H. Gerth & C. Wright Mills, N. Y., Oxford University Press, 1946.
- 214 - Webster's New Collegiate Dictionary, Massachusetts, G. & C. Meriam Co., 1975.
- 215 - Weiss, Robert, A Structural - Function Approach to Organization, in Litterer (ed.), Op. Cit., 1969.
- 216 - Werner, Simpson B., New Directions, In The Study of Corruption Public Administration Review, Vol. 43, No. 2, 1983, PP. 146-154.
- 217 - Wolin, Sheldon, Acritique of Organizational Theories, In Etzioni (ed.), Op. Cit., 1969.
- 218 - Woodward, Joana, Industrial Organization, London, Oxford University Press, 1965.
- 219 - Whyte, William Jr., The Organization Man, N. Y., Doubleday & Co., 1956.
- 220 - Yuki, Gary A., Leadership in Organizations, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1989.
- 221 - Zander, A., Making Groups Effective, San Francisco, Jossey Bass, 1982.
- 194 - Thompson, John, Strategic Management, London, ITP Co., 1997.
- 195 - Thorndike, E. L., Educational Psychology: The Psychology of Learning, Vol. 2, N. Y., Columbia University Teachers College, 1913.
- 196 - Tichy, & Devanna, N., Transformational Leadership, N. Y., Wiley Publication Co., 1985 & 1990.
- 197 - Tyler, William B., Measuring Organizational Specialization: The Concept of Role Variety, Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973, PP. 383-392.
- 198 - Umstot, Dennis D., Understanding Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1984.
- 199 - Umstot, Dennis D., Understanding Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1988.
- 200 - Ulrich, Dave, Organizing Around Capabilities, In Hesselbein, Goldsmith & Beckhard (ed.), Op. Cit., 1997.
- 201 - Ulrich, Robert A., & Weiland, George F., Organization Theory & Design, Illinois, Richard, D. Irwin, Inc., 1980.
- 202 - Valle, Mathew & Fadil Paul, Toward An Integrated Model of the Emergence of Charismatic Leaders In Multinational Organizations, In Abbas AL Kafaji (eds.), Business Research yearbook, International Academy of Business Disciplines, Vol. 1, 1994.
- 203 - Vecchio, Robert P., Organizational Behavior, N. Y., Harcourt Brace College Publishers, 1991.
- 204 - Vroom, Victor H., Work and Motivation, N. Y., John Wiley & Sons Ins., 1964.
- 205 - Vroom, Victor H., Industrial Social Psychology, in G. Lindzey & E. Arson (eds.), The Hand Book of Social Psychology, Vol. 5, Addison - Wesley, 1969.
- 206 - Vroom, Victor H., & Deci, Edward L. (eds.), Management and Motivation, England, Penguin Books Ltd., 1975.
- 207 - Waldo, D., The Study of Public Administrations, Random House, Inc., 1955.

- 222 - Zalesnik, A. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, May-June, 1977.
- 223 - Zalesnik, T. J., Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature, Academy Management Review, Vol. 4, 1979, P. 362.

٦٥٨

م ٩٧٤ منقذ محمد داغر

نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي

/ تأليف منقذ محمد داغر، عادل حرجوش

صالح - بغداد: دار الكتب للطباعة،

٢٠٠٠

ص : ٢٤ سم .

١- إدارة الأعمال أ - عادل حرجوش

صالح (م.ب) ب - العنوان

و.م

٢٠٠٠ / ٧٧٥

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٧٧٥) لسنة ٢٠٠٠