

## التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية: مورد استراتيجي مستدام

**Organizational development in the economic organization: sustainable Strategic resource**

مُحَمَّد لَمِين هَيْشُور

جامعة ابن خلدون تيارت، mohamedlamine.haichour@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/19

تاريخ الاستلام: 2021/06/01

**ملخص:**

إن حتمية التطوير تفرض نفسها على جميع التشكيلات الاقتصادية والتجارية كمعيار للديمومة والاستقرار، لأن المعادلة تغيرت رأساً على عقب، فقد أصبح الثبات التنظيمي أمراً غير محبذ في قاموس المعاملات الاقتصادية، ولجأت المنظمات إلى خيار التطوير كونه يسمح بإعادة هندسة مشروع المؤسسة وقبولتها في نموذج تنظيمي طموح. وتهدف هذه المقالة إلى تحليل ظاهرة استخدام التطوير التنظيمي في المنظمة وجعله أصلاً استراتيجياً ومصدراً لميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم الإطار النظري المستخدم لبحثنا.

**كلمات مفتاحية:** التطوير التنظيمي؛ المنظمة الاقتصادية؛ البيئة الخارجية؛ مورد استراتيجي.

**Abstract:**

The imperative of development imposes itself on all economic and commercial configurations As a measure of durability and stability, because the equation has changed upside down, Regulatory stability has become less desirable in the lexicon of economic transactions, Organizations have resorted to the development option as it allows re-engineering the enterprise project, And mold it into an ambitious organizational model.

This article aims to analyze the phenomenon of use of organizational development in an organization, and making it a strategic asset and a source of sustainable competitive advantage, by presenting the theoretical framework used for our research.

**Keywords:** Organizational development; Economic Institution; External Environment; strategic resource.

## 1. مقدمة:

يشهد العالم تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية انعكست أثارها ليس فقط في علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي، بل وامتدت تأثيراتها على السوق المحلية والتي أصبحت مفتوحة أكثر من ذي قبل للمنافسة التجارية الدولية، إذ لا يمكن لأية مؤسسة مهما كان نوع نشاطها أن تتغافل عن هذه التحولات المتسارعة في زمن عدم اليقين، ولذا فلا يمكن الحديث عن مستقبل المؤسسة دون الأخذ في الحسبان قيمة البيئة الخارجية وضرورة التكيف مع المستجدات من خلال تطوير طرق التفكير والسلوك والتمثلات.

وتفرض التطورات السوسيو- اقتصادية الراهنة على منظمات الأعمال ضغوطاً كبيرة لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة ووضعها موضع التنفيذ، لتحقيق أهدافاً عديدة على المستوى الكمي والنوعي للأداء والإنتاج.

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

ويسعى التطوير التنظيمي كمدخل تنظيمي معاصر إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والجماعات والإدارة في المنظمة ككل، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخطط لها مسبقاً على المستوى الداخلي للمنظمة، ويتم توجيهها من طرف الإدارة العليا بهدف الزيادة في مستويات الأداء التنظيمي كما ونوعاً والذي يعتبر الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي، فهذا الأخير يركز على الجانب الإنساني، فهو يسعى إلى التغيير في الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء والتحصيل على الكفاية المرجوة.

## 2. الاشكالية:

مما لا شك فيه أن التطوير التنظيمي أصبح أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة الأعمال، وطريقة للتكيف مع الأسواق التجارية التي تملئ قوانينها المتحولة والمتعاقبة كل يوم، والتي ستصبح غير

فعالة ومشككة في المنظور المستقبلي، وبالتالي تصبح قضية التطوير التنظيمي حتمية تنظيمية إلزامية لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ والإبقاء على حصتها السوقية وميزتها التنافسية. ولتتمكن المؤسسات الاقتصادية من مواجهة التحديات الصعبة والمتمثلة في المنافسة الشرسة والحفاظ على صورتها الذهنية وهويتها التنظيمية ومكانتها الاقتصادية في عالم الأسواق والأعمال، وجب عليها تغيير وتطوير نظامها التسييري لمجاراة العالم الخارجي، بحيث تكون مهمة بإدماج الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة، ورسكلتها والاهتمام بمطالبها وتطلعها لبناء الآمال التنظيمية والاستراتيجيات المستقبلية والتوجه إلى الاهتمام برغبات الزبائن والمستهلكين، وهذا كله يدور في المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية.

ومع زيادة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة الشرسة في بيئة الأعمال التي أفرزتها الضغوط البيئية، فضلا عن التطور الهائل في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسع رقعة المنافسة الدولية بين الكتل الاقتصادية، يصبح بقاء واستمرار التنظيمات الاقتصادية أمراً في غاية الصعوبة، مما يفرض على المؤسسات تبني مداخل إدارية حديثة بهدف زيادة الكفاءة الاقتصادية للمشروعات، والحفاظ على جودتها وسمعتها وتثبيت وجودها ومبتغاها، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني مدخل التطوير التنظيمي الذي يدعو إلى توسيع هذه المفاهيم الاجتماعية والسلوكية (المعرفية) في إدارة المؤسسات .

ومما لا شك فيه أن الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل بذكاء وحذر مع إدارة التطوير بحسب الظروف والمعطيات، ولعل التحدي الأول الذي يواجه المؤسسات الجزائرية هو ضرورة مراعاة العوامل الداخلية والخارجية، وقبل هذا ضرورة إدخال التطوير والتجديد على الهيكلة التنظيمية والاجتماعية الداخلية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تمكين وتعبئة الموارد البشرية، وتحقيق المشاركة الفعالة لإحداث التطوير المنشود، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والاستمرار.

وكباقي دول العالم، خلقت التغيرات السريعة في بدايات القرن العشرين ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخلفت أثارا واضحة في السلوك التنظيمي وأداء الفردانيات داخل كيان المؤسسة، هذه التطورات المتمثلة في التكنولوجيا، وتغيّر الوسط الاقتصادي، وتعقد البيئة،

جستدت مفاهيم وأفكار ومقاربات جديدة لمواجهة ضغوط البيئة وتهديداتها، ولهذا نجد أن التجربة الجزائرية غنية وثرية بمراحل تطويرية، وانطلاقاً من كونه قاعدة متينة للنجاح والتفوق والتميز، وبوصفه استجابة طبيعية وضرورية للتحديات المفروضة على عالم المؤسسات، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

■ فيما تكمن أهمية وخصائص التطوير على مستوى المؤسسة؟

■ ما هي استراتيجيات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة؟

■ ما هي مزايا وسلبيات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة؟

### 3. أهمية الدراسة:

✓ يعتبر التطوير كمدخل تنظيمي لإحداث التغيير المطلوب والتعامل مع المستجدات الطارئة.

✓ يمثل التطوير التنظيمي سلاحاً تنافسياً تستخدمه المؤسسات لضمان الحصة السوقية.

✓ يمثل التطوير التنظيمي تطبيق فعال للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية.

✓ التحولات التي تشهدها المنظمات الاقتصادية والتي تفرض عليها تبني خيار التطوير بهدف النمو والتطور.

✓ التطوير ظاهرة تنظيمية حديثة وعصرية تقوم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ مدخل تنظيمي معاصر وجديد اقترن برياح العولمة الاقتصادية.

✓ التطوير بمثابة منهج يسعى إلى تلبية احتياجات العميل الداخلي (الموارد البشرية) والعميل الخارجي (الزبون).

### 4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

➤ محاولة تقديم قراءة تشخيصية لظاهرة التطوير التنظيمي.

➤ التعرف على أهمية فعل التطوير ومبررات اللجوء إليه.

➤ حصر العلاقة التوافقية بين ظاهرة التطوير والرأس المال البشري وجسم المؤسسة.

➤ إثراء المعرفة بموضوع التطوير التنظيمي.

## 5. مفهوم التطوير التنظيمي:

يُعرف (Richard B) التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تُدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. (موسى اللوزي، 2012، ص21)

ومما ورد في التعريف السابق نستنتج أن التطوير التنظيمي هو عملية ذات تخطيط مسبق تتم داخل التنظيم بإشراف الإدارة العليا، لزيادة فعالية وكفاءة التنظيم.

ويُعرفه (French- e – Bell) بأنه: جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها من خلال معالجة فعالة متعاونة لثقافة المنظمة وقيمتها، مع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية وقيمتها، بمساعدة مستشار أو خبير، مستخدمين في ذلك نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية الحديث. (عبد الباري درة، محفوظ جودة، 2012، ص91)

نستنتج أن التطوير التنظيمي أنه عملية تستغرق في تحقيقها مدة طويلة، كما يعمل على حل المشاكل التي تحدث داخل التنظيم وتركيز في ذلك على ثقافة المنظمة السائدة وبالأخص ثقافة الأفراد داخل التنظيم وقيمهم المختلفة، بدعم من مستشار أو خبير الذي يعتمد على نظريات العلوم السلوكية.

ويُعرف الدّهان التطوير التنظيمي بأنه: عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قوتها على حل مشاكلها، ذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات وعملياتها، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية. (أحمد يوسف دودوين، 2014، ص23)

يُركز هذا التعريف على الاستجابة العفوية للمتغيرات البيئية، ومدى القدرة والاستعداد المسبق للمنظمة لإحداث مبادرات التغيير التنظيمي، وذلك بإدخال تحسينات على كافة مصالح ووظائف المؤسسة، غير أنه لم يوضح بالتفصيل لماذا نُعَيّر؟ وفي أي مستوى نُعَيّر؟ وكيف نُعَيّر؟ وبمعنى آخر هذا التعريف جاء مقتضباً جداً يصعب استيعابه وفهمه مقارنة مع حجم الظاهرة التنظيمية، هل

نُجْرِي تَغْيِيرًا عَلَى الْمُسْتَوِيَّاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ؟ أَوْ هَلْ الْإِدَارَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ تُغَيِّرُ فِلْسَفَتَهَا وَفِكْرَهَا وَعَقْلِيَّتَهَا وَاسْتِرَاطِيَّيَتَهَا التَّسْيِيرِيَّةِ؟ أَمْ هَلْ الْقَاعِدَةُ الْعَمَالِيَّةُ - الْمَشْكَلَةُ مِنَ الْعُنَاصِرِ الْبَشَرِيَّةِ - تُغَيِّرُ مَهَارَاتَهَا وَخَبْرَاتَهَا؟ أَمْ هَلْ تُغَيِّرُ الْهَيْكَلَ الْعَامَ لِلْمَوْسَسَةِ بِإِدْخَالِ تَحْسِينَاتٍ إِدَارِيَّةٍ جَدِيدَةٍ تَضْفِي عَلَى الْمَوْسَسَةِ نَوْعًا مِنَ الْمَرُونَةِ وَالِدَيْنَامِيكِيَّةِ.

وَيُعرفُ الْعَمْرِي " التَّطْوِيرَ التَّنْظِيمِيَّ " بِأَنَّهُ الْجُهُودُ الْمَخْصُصَةُ طَوِيلَةَ الْأَجْلِ لَزِيَادَةِ فِعَالِيَّةِ وَحَيَوِيَّةِ الْمُنْظَمَةِ عَنْ طَرِيقِ تَنْمِيَةِ قُدْرَاتِهَا الْخَاصَّةِ، بِتَشْخِصِ وَمُوَاجَهَةِ الْمَشْكَلَاتِ بِشَكْلِ جَمَاعِي. (مُجَدِّدُ يَوْسُفِ الْقَاضِي، 2013، ص 290)

يَتَضَحُّ لَنَا مِنَ التَّعْرِيفِ الَّذِي قَدَّمَهُ الْعَمْرِي أَنَّ التَّطْوِيرَ التَّنْظِيمِيَّ يَسْتَهْدَفُ تَطْوِيرَ قُدْرَاتِ الْمُنْظَمَةِ بِمُخْتَلَفِ جَوَانِبِهَا الْمَادِيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ وَالْهَيْكَلِيَّةِ وَتَعْمَلُ عَلَى تَعْزِيزِ رُوحِ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ فِي حَلِّ الْمَشْكَلَاتِ الَّتِي تُوَجِّهُهَا.

وَيُعرفُهُ سَيِّدُ مُجَدِّدِ جَادِ الرَّبِّ بِأَنَّهُ: هُوَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْعَمَلِيَّاتِ اسْتِدْعَاءً لِلْعُلُومِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالسَّلُوكِيَّةِ لِتَقْوِيَةِ الْقُدْرَاتِ وَالطَّاقَاتِ لِلْمُنْظَمَاتِ، أَكْثَرَ مِنْ كَوْنِهِ مِصْطَلَحٌ لِلتَّوَافُقِ مَعَ الْمَتَغْيِرَاتِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهِمْ بِشَكْلِ أَفْضَلِ. (سَيِّدُ مُجَدِّدِ جَادِ الرَّبِّ، 2009، ص 06)

تَطْرُقُ التَّعْرِيفُ إِلَى أَنَّهُ لَا بَدَّ مِنَ الْاعْتِمَادِ عَلَى الْعُلُومِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالسَّلُوكِيَّةِ لَزِيَادَةِ الْقُدْرَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الَّذِي يَعْتَبَرُ أَهْمَ أَهْدَافِهِ.

وَيُعْرِيفُهُ نَاصِرُ مُجَدِّدِ سَعُودِ جَرَادَاتِ وَاحِدِ إِسْمَاعِيلِ الْمَعَانِي: هُوَ عَمَلِيَّةٌ مُتَكَامِلَةٌ شَامِلَةٌ لِجَمِيعِ جَوَانِبِ الْمُنْظَمَةِ (أَفْرَادٍ، جَمَاعَاتِ الْعَمَلِ، التَّنْظِيمِ)، بِحَيْثُ يُمْكِنُهَا مِنَ الْإِنْتِقَالِ التَّدْرِيجِيِّ الشَّامِلِ مِنَ الْوَضْعِ الْقَائِمِ إِلَى الْحَالَةِ الْمُسْتَهْدَفَةِ خِلَالَ فِتْرَةٍ زَمْنِيَّةٍ مَعِينَةٍ، وَذَلِكَ فِي إِطَارِ كَلْبِيِّ مِنَ الْإِمْكَانَاتِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَادِيَّةِ الْمَتَاحَةِ لِلْمَوْسَسَةِ وَالْمَنَاحِ التَّنْظِيمِيَّ وَأَيْضًا الْبِيئَةَ الْمَحِيْطَةَ بِهَا. (نَاصِرُ مُجَدِّدِ سَعُودِ جَرَادَاتِ وَآخَرُونَ، 2013، ص 93)

وَمَا هُوَ مُسْتَنْتَجٌ مِنَ التَّعْرِيفِ السَّابِقِ الذَّكْرُ، أَنَّ التَّطْوِيرَ التَّنْظِيمِيَّ يَشِيرُ إِلَى الْجُهْدِ الشَّمُولِيِّ الْمَخْطُوطِ لِتَطْوِيرِ جَمِيعِ جَوَانِبِ الْمُنْظَمَةِ وَذَلِكَ مِنْ أَجْلِ الْإِنْتِقَالِ مِنْ حَالَةٍ إِلَى حَالَةٍ أُخْرَى، وَيَكُونُ كُلُّ هَذَا فِي ظِلِّ إِمْكَانِيَّاتِ الْمَتَاحَةِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ.

بِنَاءً عَلَى التَّعَارِيفِ السَّابِقَةِ يُمْكِنُ الْقَوْلُ أَنَّ التَّطْوِيرَ التَّنْظِيمِيَّ هُوَ:

- الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة من أجل التجديد والتغيير.
  - يهدف إلى جعل المنظمة تتكيف مع المتغيرات المتصلة بالبيئة الخارجية وحل مشاكلها في بيئتها الداخلية.
  - يشمل الأفراد، فرق العمل، التنظيم.
  - يكون إما بعيد المدى أو متوسط المدى أو قريب المدى.
  - يهدف إلى جعل متغيرات المدخلات تتلاءم مع متغيرات العمليات أو المخرجات.
  - يهدف إلى تنمية قدرات المؤسسة وضمان استقرارها وتحقيقها للفعالية.
- 6. نشأة التطوير التنظيمي:**

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية التطوير التنظيمي، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرين أنه (Richard Beckhard) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعد بمشاركة (Douglas Mcgegor) ليعطيه الدلالة الحقيقية لمضمون وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة ومشاركة الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته (تطوير الإدارة)، لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط، بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا تسميته (تدريب العلاقات الإنسانية) لأنها تسمية ذات حدود ضيقة تقتصر على نشاط واحد وان برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجد في مصطلح (التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وينقل (فرنش وجنيور) نص ما قاله (Beckhard) في هذا الصدد في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحاً أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسميته تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي، لأنه جهد تطوري شامل في جميع أنحاء المنظمة. (طاهر محسن الغالي؛ أحمد على صالح، 2010، ص24)

## 7. أهمية التطوير التنظيمي:

تظهر أهمية التطوير في كونه يكشف نقاط الضعف والقصور في إدارة الأعمال ويعزز الإيجابيات التنظيمية، وبالتالي فهو فعل هادف استراتيجي يُوحد الجهود الفردية والجماعية لمواجهة التحديات البيئية وعلى المؤسسات الاقتصادية أن تدرك حقيقة تنظيمية مفاده أن ما هو ناجح اليوم لن يكون بهذه الصورة الغد، بل يمكن أن يكون الغرور التنظيمي هو السبب في عدم سعيها للتطوير بينما يتغير ما حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا (موت المؤسسة).

بديهيًا، نجد عادة مسيرو المؤسسات لديهم رؤية واضحة المعالم للمستقبل أو كفاءات التعامل مع أوقات عدم اليقين، انعدام الرؤية في هذه الحالة يصبح عاملا سلبيا للغاية فضلا عن قلة المعلومات و الإحصائيات المحاسبية وغياب الأطر المرجعية المفسرة، وكلها تجعل الرؤية ضبابية، وغير واضحة المعالم، وعندئذ يسود الغموض حول المصالح، وقد ينشا عند الفرد تضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والتي سيكون التغيير مفيدا لها، وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير خيارا لها. (العميان محمود سليمان، 2005، ص 61)

ويتشكل محيط المؤسسة الخارجي من العوامل السوسيواقتصادية (Socio-économique) والتي تؤثر عادة على مستقبل المؤسسة واستراتيجياتها ونذكر منها: العولمة الاقتصادية والمالية، جماعات الضغط، النقابات، أطراف أصحاب المصلحة، وكل هذه العوامل تحتم على المؤسسات تبني برامج التطوير التنظيمي سعيا منها للحفاظ على أرباحها التجارية، و عليه فالمؤسسات مطالبة في ظل الواقع الراهن بتبني فلسفة جديدة تقوم على الاستغلال العقلاني الأمثل للموارد البشرية، وإدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات التنظيمية المختلفة التي تقوم في المؤسسة وإعادة هندستها بالاعتماد على إستراتيجية تغييرية، كما تكمن أهمية التغيير داخل المنظمة في التحسين المستمر للأداء. (عبد الحكيم الخرامي، 1998، ص 200)

وما دامت المؤسسة في صراع مع التحديات الاقتصادية والبيئية، فإنه لا مجال للوقوع في الإخفاقات الداخلية المتوالية التي تؤدي إلى إضعاف القدرة المؤسسية، وبالتالي عوضًا من أن تغزو



المؤسسة أطوار المستقبل وتقتحم الساحة التجارية تصبح تسير بخطى ثابتة نحو الخلف وهذه حالة المؤسسات الضعيفة، ومن جهة أخرى إذا شاعت وتكررت الأخطاء فسوف يتراجع الدور الوظيفي للمؤسسة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وربما تفقد العديد من الامتيازات مثل: الحصة السوقية، الصورة الذهنية، المهارات البشرية، الجودة الإنتاجية، القدرة التفاوضية... الخ ولهذا فإن المؤسسات الناجحة تصمم قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدف وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم الثقافي .

أما على الصعيد الشخصي، فقد يساهم التغيير التنظيمي بإحداث حراك مهني من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، ويوفر طاراً لثمين الكفاءات الفردية والجماعية ويؤدي إلى إضفاء توجهات إيجابية نحو العمل الذي هو بمصدر الربح والإنتاج، ورغم أن التطوير يبقى محفوف بالمخاطر نتيجة أن العامل يخاف من التغيير بسبب جهل المجهول، فإنه يعود بإيجابيات عديدة على الكوادر العاملة داخل المؤسسة، وتتضمن عملية التطوير التنظيمي على المستوى الفردي تغيير في المواقف، والسلوكات والمهارات أو أداء العاملين في المنظمة، تتضمن عمليات تمركز العاملين، الاتصال والتحفيز والقيادة ضمن مجموعات، هذه البذرة قد تستلزم تغيير كيفية حل المشاكل وطريقة تعلم العاملين لمهارات جديدة وكيفية إدراك العاملين وإدراك الموظفين والمنظمات التي يعملون فيها. (سرمد غانم صالح؛ علي عبد الستار الحافظ، 2010، ص148)

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

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

✓ الوفاء بتوقعات المستقبل التنظيمي ومواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية.

✓ إبداع أطر فكرية وتنظيمية جديدة تتماشى مع روح العصر، وقادرة التعامل مع الواقع المعقد والمتغير.

✓ رفع القدرات الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء. (عبد الحكيم الخرامي، 1998، ص 200)

## 8. خصائص التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير في المؤسسات حتمية ضرورية لضمان البقاء وتعزيز الفعالية التنظيمية، والمساهمة في رفع الحصانة التنظيمية، وعادة ما تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من بعض الصعوبات على المستوى الداخلي والخارجي، وبمعنى آخر يمكن أن يسهم التطوير في بلورة النجاح التنفيذي والتجاري للمؤسسة في ظل توفر شروط موضوعية لتعبيد طريق النجاح، لأنه لا يمكن الحديث عن النتائج المتوخاة دون الإلمام بالمتطلبات الضرورية والمهمة للقيام بهذه العملية على أكمل وجه، ويتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:

✓ تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .

✓ استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين.

✓ تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.

✓ منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

✓ تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي.

✓ أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.

✓ عادة ما يعتمد على إجراءات البحوث الفعلية والتي تتضمن تجميع البيانات عن مجموعة أو قسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

✓ تطوير المنظمات هو عملية أساسية للتغيير في ثقافة المنظمة (الأعراف والقيم، الافتراضات عن حقيقة العالم في ثقافة المنظمة تحدد بشكل مهم سلوك وفعالية المنظمات). (إبتسام إبراهيم مرزوق، 2006، ص-ص 45-55)

## 9. مجالات التطوير التنظيمي:

يصبح الحديث عن جودة الحياة التنظيمية والتخفيف من قلق المستقبل، والسرعة في التجديد من المتطلبات الضرورية في عالم الأعمال، لأن البيئة التنافسية تغيرت جذريًا، وتضاعفت حدة الصعوبات الميدانية والعملية داخل المجال التنظيمي، ويؤكد الباحث (Livitt) بأنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها. (إياد محمود عبد الكريم الرحيم، 2008، ص 13)

ويمكن القول أن التطوير التنظيمي يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة ومدعمة لآليات التنافس مع العمل على جيل جديد وقيم شفافية جديدة في إدارة المؤسسات، وعصرنة الآليات الثقافية والتنظيمية والتي يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات عملية تتوافق مع التطورات الخاصة، ويرى الباحث (Philippe Askénazy) أن الأهداف المنوطة بالتنظيم في عصر التكنولوجيا المتطورة هي القدرة على التكيف، الاستجابة السريعة، الجودة لتعظيم الاستفادة من عملية الإنتاج، ولاسيما من خلال استخدام جميع المهارات البشرية، وترجمة هذه الأهداف يتم عن طريق زيادة مهارة الموظفين. (Peter Auer et autres , 2005, p39) وفيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التطوير بها:

**1.9. الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام عن بعد.

**2.9. السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** يتطلب التطوير في ظروف العمل وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون مرنة وأقل مركزية.

**3.9. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:** يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية، ولتطبيق هذه الذهنية الجديدة يجب على المؤسسة إعادة النظر في العديد من الجوانب كالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى تامين أدوار العاملين داخل النسق التنظيمي وجعلهم شركاء اجتماعيين حقيقيين .

وما دام العنصر البشري حلقة رئيسية في كل المبادرات التنظيمية، فهذا يعني ضرورة إيلاء أهمية كبيرة لاحتياجات ومطالب العناصر البشرية، والعمل على توفير كل المتطلبات التي تشغل بال العملاء وضمان الراحة النفسية لهم، مما يؤدي في النهاية إلى بناء جسد تنظيمي صلب وقوي بقوة موارده البشرية الفعالة .

**4.9. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتطوير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات، ويحدث التطوير هنا غالبا بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة.

**5.9. التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، إذ يشير المستشار والخبير الدولي في الاقتصاد والأعمال ( Arie de Geus ) أن المؤسسات الاقتصادية منذ عقود طويلة امتدت لآلاف السنين لديها أسرارها في الاستقرار وهي: القدرة على التكيف، النظرة إلى العنصر البشري، واحترام البيئة. (Jean Gil Boitouzet , 2000 , p78)

**6.9. نظم العمل:** قد يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير نظم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال، تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، نظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

**7.9. الموارد البشرية:** إن سعي المنظمات المعاصرة من أجل ضمان الاستمرار وكسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء في ساحة الأعمال؛ جعلها تقوم بإدخال بعض التغييرات الثقافية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن بين أهم هذه التغييرات نجد مفهوم التغيير الثقافي الذي يقتضي تغيير العوامل أو العناصر الفاعلة في مبادرات التطوير التنظيمي، والمتمثلة أساساً في المورد البشري، كونه الصانع والمنتج لثقافة التجديد.

ويمكن أن يؤدي التطوير التنظيمي في ظروف وبيئة المنظمة على ظهور الحاجة الملحة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وكفاءات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمنظمة. (جبار ياسين، 2001، ص.ص 4.5) كما يمكن أيضاً أن نعترف أنه في سياق الأزمة التي تكتسح جسد المنظمة تحدث في بعض الأحيان بلبه مقلقة، حيث يرى الموظف أن مكانه منزعج من التغييرات الواقعة، وحسب (Pierre Morine, Eric Delavallé) فإن إرث التاريخ الماضي والعامل النفسي السيكلوجي كفيلاً بإفشال مشروع التطوير التنظيمي داخل المؤسسة وتسقيف حجم المبادرة التجديدية (Pierre Morine, Eric Delavallé, 2003, p235)، وربما قد يفشل أيضاً بسبب الشعور بالتهديد من قبل الموظفين الاجتماعيين. (Djabi et Chanlat 2003, p24) (Jean,

ومن الناحية العملية، تُبلور التغييرات التنظيمية العديد من التوترات والقلق التنظيمي، وبالمقابل الانتماء إلى المنظمة يوفر لأولئك المنضوين تحت لواءها الطريقة الوحيدة للتعبير عن جزء من هويتهم، وبالتالي فإن تعميق فكرة "الاعتماد المتبادل" في مثل هذا السياق المتجدد، وبمعنى آخر، على الأقل تظهر ميزة إنسانية واجتماعية مرسخة في مخيال المنظمة مفادها أنه لا يمكن أن تُحتزل الجهات الفاعلة (الرساميل البشرية) في المنظمات إلى "أشياء".

وفي الحالة الصعبة مثل هذه يبدو من الواضح أنه يجب على المنظمة وموظفيها تقديم تنازلات في هذا الوقت المحفوف بالمخاطر لكي لا تحدث صدامان عنيفة، ولذلك يبدو الوضع غير مواتٍ لبناء هوية اندماجية شاملة، وبالتالي، فإن التحدي الذي يواجهه المنظمة هو تسهيل هذه العملية لأنها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأداء ومشاركة الموظفين للإستراتيجية التطويرية التي أدخلتها المنظمة.

وعلى العموم يمكن للمنظمة أن تدمج التفاعلات الاجتماعية (سواء الإيجابية أم السلبية) وتصبح "شكلاً من أشكال المعرفة المطورة اجتماعياً" والتي تسهم في بناء رؤية عملية حقيقية مشتركة بين كل الفئات السوسيو مهنية.

## 10. إيجابيات وسلبيات عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

### 1.10. إيجابيات عملية التطوير التنظيمي: يلخص كل من "فرنش وبيل" إيجابياته في ما يلي:

➤ لقد بني التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فإستفاد من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات من أمثلة هذه النظريات التي إستفاد منها (البحث الموجه نحو العمل وتمازين الحساسية والإدارة بالأهداف).

➤ أن إحداث التطوير على الأفراد والجماعات يسهل عندهما يتم التدخل عن طريق المجموعات وليس الأفراد كل على حدا.

➤ يمثل التطوير التنظيمي تطبيق فعال للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي ترى أن التطوير يهدد وجودها ويضر بمصالحها، إلى نظرة حديثة تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع في تكامل يعترف بالصالح العام وتوظيف وتنسق الموارد والإمكانات وتحقيق الاستقرار. (زيد منير عبوي، 2009، ص176)

### 2.10. سلبيات عملية التطوير التنظيمي:

➤ التركيز والاهتمام الكبيرين بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم، إذا ما لم يكن على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الهيكلية والفنية، وما يؤدي التفاعل بينهما إلى التأثير الجيد على مسار المنظمة، لذلك يجب تركيز هذا الاهتمام بمجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي والهندسة الصناعية.

➤ تدخل بعض العناصر غير المتخصصة من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة في عملية التطوير التنظيمي يؤدي إلى نتائج قليلة وفقيرة.

➤ هناك خطأ في تبني حركة التطوير التنظيمي بنفس قيم وأعراف المنظمات التقليدية، لأنه يؤدي إلى التناقض لأن التطوير التنظيمي يدعو إلى التجديد والتغيير في المفاهيم الأساسية.

➤ تقتصر إستراتيجية التطوير حاليا على نماذج التغيير المخطط التي تعتبر قليلة ومحددة وتبالي تجاهل التعامل مع مفهوم النفوذ والقوة في التنظيم، حيث ركزت على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف كوسيلة لفعالية التنظيم، مهمله أهمية الصراع والسلطة والمنافسة وتأثيرها على سلامة مسار المنظمة. (زيد منير عبوي، 2009، ص.ص 177.178)

## 11. المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التطوير ضرورة مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم

في التأكد من جودة عملية التطوير:

● الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير، ومن المؤشرات ما يلي:

● مدى قبول الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي.

❖ مدى الاستعداد للمشاركة في أعماله.

❖ درجة الالتزام بنتائج التطوير.

● الإتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات ما يلي:

❖ مستوى الرضا الوظيفي.

❖ مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

❖ مستوى الولاء للمنظمة.

● السلوك الوظيفي ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

❖ معدلات الغياب.

❖ معدلات دوران العمل ومدى الحوادث.

❖ مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

❖ مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

● الأداء والإنتاجية، يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير

على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل،

وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات المختلف ومن بين المؤشرات:

❖ روح التعاون والتنسيق بين الأفراد والجماعات والعمل في المنظمة.

❖ حماس الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم. (مصطفى أبو بكر، معالي فهمي جيد، 2001، ص 290)

## 12 . التطوير التنظيمي ومسألة الثقافة التنظيمية أية علاقة.

لا يمكن أن يتجاهل التطوير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة لدوره البالغ في نظرية الإدارة، ونشاطها في ما يتعلق بالتطوير التنظيمي، لقد أصبح شعار «غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية» واقع معمول به في ميدان المؤسسة، وبابا من أبواب صد الصعوبات التي تعترض السير الحسن للمؤسسة، فتغيير الثقافة القائمة وإحلالها بثقافة تواكب المتغيرات الحديثة من الأمور التي تسعى إليها الإدارات التنظيمية في عالم التسيير، لأنه بات مؤكدا أن الثقافة التقليدية لا تصدق في زمن التغيرات السريعة، وبالتالي يجب أن تكون ثقافة المؤسسة في خدمة التغيير، أو مدخلا من مداخل التطوير التنظيمي.

وعلى المستوى الداخلي للمنظمة يصف "فريدبرج" عمل المنظمة على أنه حالة من التوتر والتوازن غير المستقر بين ما يتم إضفاء الطابع الرسمي عليه والممارسات الفعلية المرئية بشكل أو بآخر، (الجانب الرسمي والجانب اللامادي أو اللامرئي) وفي هذا السياق يصبح التوازن بين البعد الرسمي والبعد غير الرسمي في المنظمة هو موضوع الاستثمارات الاستراتيجية من جانب الفاعلين المعنيين، ففي بعض الأحيان، يفضلون الانسحاب وراء البعد الرسمي لاستخدامه على أنه الحماية المضمونة، ولكن في بعض الأحيان الأخرى، يحدث على العكس من ذلك اتساع الفجوة بين الرسمي واللامرئي. (Mercier Samuel, 2001, p17)

وفي حالات التغيير والتطوير التنظيمي المطبقة من طرف المؤسسة، يظهر الخلل في بعض الأحيان بين الثقافة والإستراتيجية أو الهيكلية التنظيمية، فتزداد التناقضات بين الثقافات المهنية المختلفة، وتتعرز هذه التوترات في نهاية المطاف محدثة خللاً في الجسم التنظيمي، من جهتها الإدارة العليا قد تلجأ إلى لعبة التعاون، فتلجأ إلى خلق هياكل التشاور والتحاوور بإشراك الموظفين والمهنيين لتطوير إستراتيجية الأعمال، وربما يحدث العكس، وتتضح آراء متباينة بشأن طبيعة الأعمال، وعندئذ يمكن القول أن الإدارة العليا فشلت في إنتاج ثقافة صحية جديدة رغم الجهود المبذولة لتطويع الفئات السوسيو مهنية ودمجها مع توجهات المؤسسة.



ويطلب إنتاج وصناعة ثقافة التغيير من أجل جعلها في خدمة أغراض المؤسسة وأهدافها، الولوج في أعماق السلوك الفردي والجمعي وتعديله، حتى يتسنى لقادة المؤسسة تطوير طرق التفكير والتصرف، وهذا التعديل الثقافي ليس متاحًا لكل المؤسسات، بل يتطلب حزمة من الإمكانيات والموارد الضرورية للقيام بعملية التجديد، ولأن حلم المؤسسة هو تعظيم حصة الأرباح وزيادة النجاح المؤسسي، فهذا يقتضي أيضا توظيف قوة القيم التنظيمية الإيجابية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق السلوك المرغوب فيه والفعال، ويبقى التخلي عن الجزء الثقافي السلبي الذي يعرقل سيرورة العمل الإنتاجي مطلبًا هامًا في قطاع الأعمال، والشغل الشاغل لأولئك المهتمين بقضايا التسيير الحديث.

أيًا كان الأمر، الإدارة في كل الحالات مطالبة بإحداث التغيير الثقافي من خلال تبديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنظمة، ويهدف التغيير الثقافي إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، وتحسين الجوانب الداخلية للمنظمة، كما يهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة والثقافة الجديدة المطلوبة للتعرف على المعايير المعتمدة في بناء الثقافة الجديدة، حيث يتم تحليل عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يتطلب تحليلا عميقا للممارسات الثقافية الداخلية من أجل رفع سقف الإنتاج، وخلق بيئة مشجعة ومحفزة والعمل على تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل المخاطر ومستويات التغيير، وتوجيههم والتأثير على أفكارهم وسلوكياتهم بشكل يجعلهم يتفاعلون إيجابيا مع خطط برامج التطوير المعتمدة من طرف المنظمة. (بروش زين الدين؛ هدار لحسن، 2007، ص 51)

وعموماً لا يمكن الحديث عن مستقبل المؤسسة دون الأخذ في الحسبان قيمة البيئة الخارجية وضرورة التكيف مع المستجدات من خلال تطوير طرق التفكير والسلوك والتمثلات.

### 13. خاتمة:

لقد ساهمت التغيرات العالمية والتحديات الخارجية التي تواجهها بيئات الأعمال في عصر اقتصاد المعرفة في إتاحة الفرص والتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من

ضغوطات الظروف متفوقا ومتميزا هو إعادة ترتيب بيت المؤسسة وتغييره، فلقد أدت عوامل التغيير الخارجية في تغيير قواعد اللعبة التجارية والاقتصادية.

ويعتبر إدخال التطوير لإدارة المؤسسات والأنشطة التشغيلية الآن ضرورة، لا سيّما بالنسبة لمن يرغبون في الحصول على إمكانيات تنافسية، إن لم يكن ميزة تنافسية حقيقية؛ وبشكل أكثر تحديداً، أيّاً كان مجال نشاط الشركة، فإنها ترى الآن أن تطورها مرتبط بشكل أكثر شمولاً بشكل متزايد بجودة المعلومات المتداولة داخلها، مع العلم بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم في زيادة المخزون من المعلومات المتاحة للمنظمة، مع السماح لها في الوقت نفسه بمعالجة هذه المعلومات واستخدامها بمزيد من الدقة والكفاءة.

إن الحديث عن التطوير التنظيمي يقودنا إلى الحديث عن الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ودون التطرق إلى الجوانب الميدانية المنتهجة من قبل الإدارة في تعبئة الموارد البشرية ودمجها، ويمكن القول أن التطوير على اختلاف أنواعه ومناهجه يعتبر بمثابة جهاز أو «المدخل الأساسي» لثمين الموارد البشرية وتعزيز مكانة القوى التشغيلية، لذلك تحتاج المنظمات في وقتنا الراهن إلى ترسيخ فلسفة نظام التطوير داخل الفضاء الإنتاجي لتسهيل الإجراءات العملية والتنفيذية، ولهذا يمكن القول أن سياسة التطوير هي بمثابة المحرك لأعمال الغد.

#### 14. قائمة المراجع:

1. إبتسام إبراهيم مرزوق. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
2. أحمد يوسف دودوين. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري.
3. إياد محمود عبد الكريم الرحيم. (2008). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية. مجلة التقني. 20 (02). العراق.
4. بروش زين الدين؛ هدار الحسن. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة مُجدّ خيضر. بسكرة. (01). الجزائر.
5. جبار ياسين. (2001). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات). مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة المنوفية. 38 (02). عمان.
6. زيد منير عبوي. (2009). التخطيط والتطوير الإداري. عمان: دار الياض للنشر.

7. سيد مُجَّد جاد الرب. (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
8. سرمد غانم صالح؛ علي عبد الستار الحافظ. (2012). التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي - دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. بغداد. 34 (107). العراق.
9. طاهر محسن الغالبي. أحمد على صالح (2010). التطوير التنظيمي. . دار وائل للنشر.
10. عبد الباري درة؛ محفوظ جودة. (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة. (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. عبد الحكيم الخرامي. (1998). المنظمات والتغيير بين المدير والخبير. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
12. العميان محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
13. مُجَّد يوسف القاضي. (2013). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
14. مصطفى أبو بكر؛ معالي فهمي جيد. (2001). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة المنوفية. 38 (02). عمان.
15. موسى اللوزي. (2012). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. ناصر مُجَّد سعود جردات؛ وآخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار الإنشاء للنشر والتوزيع.
17. Djabi Méliá et Chanlat Jean-François.)2014). «L'identification à l'organisation en contexte de changement» Le cas de la SNCF. Revue française de gestion. 01 (238). Paris.
18. Jean Gil Boitouzet. (2000). Le Coaching. Paris: édition D'organisation.
19. Mercier Samuel. (2001). «L'instrumentalisation des valeurs: une ressource stratégique pour l'entreprise?» La démarche du groupe Fournier. La Revue De Gestion. 26 (02) . Paris.
20. Pierre Morine .Eric Delavallé.)2003). Le Manager à L'écoute Du Sociologie. Paris: édition D'organisation.