

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر

قسم : علم النفس وعلوم التربية



ميدان : علوم الاجتماعية

شعبة : علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

من إعداد: شنين خديجة

بعنوان:

## تقييم العمال للتطوير التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

نوقشت و أجزيت علنا

بتاريخ: 2015/06/...

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة:خلادي يمينة.. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مشرفا

الدكتور: بن ساسي عقيل. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رئيسا

الدكتور:باوية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مناقشا

الموسم الجامعي: 2015/2014

# شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه  
ونصلي ونسلم

على المبعوث رحمة للعالمين معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
وعلى آله وصحبة الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما  
بعد:

بداية احمد الله كثيراً واشكر فضله الذي من علي بإنجاز هذا العمل  
المتواضع ويسر لي طريقه

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل اخص  
بالذكر الأستاذة المشرفة : " خلاذي يمينة " على توجيهاتها وإرشاداتها التي  
ساعدتني و أفادتني في هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة قسم علم النفس على مجهودات  
المعتبرة لإتمام هذا العمل

كما لا أنسى الأصدقاء و الصديقات على دعمهم و صبرهم.



## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتعرف على الفروق في مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تبعا لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية الاقدمية ، حيث شملت تساؤلات الدراسة فيما يلي : ما مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية وتدرج تحتها ثلاث تساؤلات : هل يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية الاقدمية ، بناءا عليه تمت صياغة الفرضيات والتي نصت على انه يوجد اختلاف في مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية الاقدمية ، واعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة الحالية في عمال الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تم اختيارها بطريقة عرضية طبقت عليهم اداة لقياس التطوير التنظيمي وتمت معالجة الدراسة الحالية باعتماد اختبار كا<sup>2</sup> والنسبة المئوية في حساب الفرضية الأولى وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي نسخة Spss s19، وبينت النتائج انه لا يوجد اختلاف في مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية الاقدمية ، ونقشت نتائج الدراسة في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة واختتمت ببعض المقترحات .

## ملخص الدراسة بلغة أجنبية

The present study aimed to detect the nature of the workers to assess organizational development at the Faculty of Humanities and Social Sciences and to identify the differences in Workers evaluate the nature of organizational development at the Faculty of Humanities and Social Sciences depending on the variables of sex, marital status and seniority, and it has been formulated based hypotheses, which stipulates that there is a difference in the Nature maintains workers to develop organizational, Faculty of Humanities and Social Sciences according to sex, marital status and seniority, and adopted the researcher in this study on the descriptive approach consisted sample the current study at the university workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences, which have been selected incidentally applied them a tool to measure the organizational development and has the current study addressing adoption and the percentage in the general premise account test using statistical program copy 19s Spss, and the results showed that there was no difference in the nature assess workers' organizational development at the Faculty of Humanities

and Social Sciences according to sex, marital status and seniority, and engraved with the results of the study in light of the theory and previous studies and concluded with some suggestions.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
أ	ملخص الدراسة
ب	فهرس المحتويات
ج	فهرس الأشكال والملاحق
1	مقدمة
<b>الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة</b>	
1	تحديد الإشكالية
2	فرضيات الدراسة
2	أهمية الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	حدود الدراسة
3	التعريف الإجرائي لمتغير للدراسة
<b>الفصل الثاني: التطوير التنظيمي</b>	
6	تمهيد
6	مفهوم تطوير التنظيمي
7	مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
8	أسباب وأهمية التطوير التنظيمي
9	أهداف التطوير التنظيمي
10	مراحل التطوير التنظيمي
12	مجالات التطوير التنظيمي
12	صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
17	تمهيد
17	أولا الدراسة استطلاعية
17	وصف عينة الدراسة
17	وصف اداة الدراسة
17	بعض خصائص السيكمترية للأداة
<b>ثانيا : الدراسة الأساسية</b>	
20	منهج الدراسة
20	وصف عينة الدراسة
21	الأساليب الإحصائية مستخدمة

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضيات	
23	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى
24	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
25	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
26	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
27	استنتاج عام
29	المقترحات
	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الرقم	الموضوع	الجدول: الصفحة
01	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية	18
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	20
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	20
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	21
05	يوضح تكرارات استجابة أفراد العينة لبدائل الإجابة بالنسبة المؤية	23
06	يوضح الدلالة الإحصائية لقياس الاختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الجنس	24
07	يوضح الدلالة الإحصائية لقياس الاختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية	25
08	يوضح الدلالة الإحصائية لقياس الاختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الاقدمية	26

قائمة الأشكال :

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يوضح محاور التطوير التنظيمي	14

## مقدمة:

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذاً وعطاءً، تأثراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة، وحرصاً منا على إبراز أهمية هذا المشروع وأبعاده يأتي هذا العمل وقد تم تناول الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي وفق الخطة المنهجية التالية:

### الجانب النظري ويضم فصلين هما:

الفصل الأول ويضم تقديم موضوع الدراسة وذلك من خلال تحديد الإشكالية، ثم فرضياتها، ثم تحديد أهمية الدراسة وأهدافها، يليه حدود الدراسة وتعريفها الإجرائي  
الفصل الثاني واشتمل على التطوير التنظيمي من خلال التعريف والخصائص والمراحل وكذا أهمية التطوير التنظيمي والأهداف والمجالات التطوير والصعوبات.

### الجانب الميداني: ويضم فصلين هما

الفصل الثالث: وتم التطرق فيه للدراسة الاستطلاعية، من خلال ذكر الهدف منها ثم عينتها، فالأداة المستخدمة فيها وبعض خصائصها السيكومترية، بعدها تناول الجزء الثاني من الفصل الدراسة الأساسية من خلال ذكر المنهج، وعينة الدراسة وأداتها، وأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة  
الفصل الرابع: تم فيه عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات واختتمت الدراسة بتقديم استنتاج عام وبعض المقترحات.

# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

- 1 تحديد الإشكالية الدراسة
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 أهمية الدراسة
- 4 أهداف الدراسة
- 5 حدود الدراسة
- 6 التعريف الإجرائي



**1- تحديد الإشكالية:**

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة إنتاجية منها أو خدمتية أو صناعية تحديات جديدة في ظل العولمة وسرعة التحويل والتطوير من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على تطورها وازدهارها وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية لعمليتها وأساليبها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة . ( الدوري زكريا ، 2005، ص 17 )

كما يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب العمل والتنظيم و التطوير في بعض المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغير مستمر ، ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإنها لن تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار مما يستوجب الاستجابة للتغيرات ، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير مستقرة ، وظاهرة التطوير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات والتغيرات في اتجاهات وميول الافراد، فالتغيير يحيط بالمنظمات من كل جهة ( حريم ، 2004، ص 363 )

إن ضعف استجابة المنظمات لمتطلبات التطوير المطلوب خاصة في مجال النظم الإدارية واللوائح وأساليب إعداد الهياكل التنظيمية بين الوحدات الإدارية في المنظمة الواحدة ، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة أو بينها وبين الجهات الوصية المسؤولية مما يصعب مواجهة التطوير ومتطلباته ، كما أن ندرة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة من إدارية وفنية وأكاديمية تعتبر من المعوقات التي تقف أمام عملية التطوير. ( ريم رمضان ، 2004 - ص 06 )

لعل الإدارة التنظيمية في الوقت الحاضر من الأمور الهامة التي شملها التطوير التنظيمي و التي لا يمكن إبقاءها تقليدية ، بل يجب العمل على تطبيق المهارات الأساسية للإدارة التنظيمية والتعمق بخلفية علمية وكفاءة ومقدرة إدارية في تسير أي مؤسسة ، والتطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من تكيف المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثيرات على مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية .

( تميمه الدهان ، 1992، ص 161 )

إن نجاح المنظمة في تحقيقها لمشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تحقيق الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المتاحة والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي ، كما يمكنها من استقبال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي ، كما تكون معنية بضرورة المفاصلة بين الاستراتيجيات المختلفة لهذا المشروع في ضوء احترام الاختبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

اهتم عدد من الباحثين بموضوع التطوير التنظيمي لما له من أهمية في تغيير وتطوير العاملين ورفع مستوى أداء الأفراد وزيادة فاعلية منظمة

- سنتناول فيما يلي عدد من الدراسات التي اهتمت بالتطوير التنظيمي :

**دراسة علاء الدين (2008) ( التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي )**

دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري تهدف الدراسة البحث في مفهوم التطوير التنظيمي وبيان كيفية تطبيق جهود التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودراسة مدى تأثيره على مستوى الأداء فيها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي كما بينت إن عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تأتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبينت إن تطوير بنية المصرف التنظيمية ينعكس على تحسين وتنويع الخدمات المقدمة ، كما توصلت الدراسة إلى إن المعايير المستخدمة لقياس الأداء في المصرف التجاري والأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف بحاجة إلى المزيد من التطور والتحديث ، و أكدت نتائج البحث الدور المحوري الذي تقوم به المستويات الإدارية العليا في إنجاح جهود التطوير التنظيمي.

**الدراسة الثانية:** دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي ( 2004 ) ( حول التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين )

كدراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض بالمملكة العربية السعودية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى • تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض). (معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور .بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض .التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور باختلاف: العمر ، سنوات الخبرة والرتبة المستوى الدراسي وعدد الدورات التدريبية .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه

الدراسة :من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور تحقيق مبدأ إجراءات العمل المروري التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيمي الحالي وتطوير نظم و في ظل التنظيم المطبق حالياً وضعف عمليات الضبط المروري وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفئات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي . أشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين . أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينات الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي

الأعمار الكبيرة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

الدراسة الثالثة : دراسة نواف السعود (2003) بعنوان اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض و جدة واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، واهم العوامل المؤثرة على التطوير ، ومدى اختلاف اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي نحو خصائصهم الشخصية .

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي اعتمد على استبيان كاداة الدراسة ، أين توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إنا هناك اتجاهات ايجابية نحو التطوير بشكل عام إلى الطبيعة الأمنية قد تعرقله أحيانا كما أن التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة وموجودة ويعتمد على التحليل المنظم للمشكلات بهدف زيادة فاعلية جميع الأنظمة المتداخلة وزيادة الاهتمام بالتدريب الأمني وإغفال الجانب الإداري مما يفقد عملية التطوير جوهرها الحقيقي .

نلاحظ من خلال هذه الدراسات اهتمامها بمتغير التطوير التنظيمي، كمتغير مهم داخل التنظيم ولعل النتائج المتوصل إليها تثبت ذلك، كما أشارت إلى أنه لا تختلف وجهات عيناتها حول تقييم التطوير التنظيمي مما يؤكد قيمته وأهميته لدى جميع العمال باختلاف مناصبهم الإدارية وباختلاف متغيراتهم الديموغرافية .

المفاصلة بين الاستراتيجيات المختلفة لهذا المشروع في ضوء احترام الاختبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

وفي ظل هذه المعطيات جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد جاءت صياغة الإشكالية العامة لهذه الدراسة كما يلي :

ما مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ؟

وتندرج تحتها ثلاث تساؤلات جزئية صيغت كما يلي:

- 1- هل يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الجنس؟
- 2- هل يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الحالة الاجتماعية؟

3- هل يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الحالة الإاقدمية؟

**2 - فرضيات :**

مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إيجابية

1- يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الجنس

2- يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الحالة الاجتماعية

3 - يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الحالة الإقديمية

**3 - أهمية الدراسة :**

- تسليط الضوء على متغير هام يساهم في التطوير على مستوى الأفراد وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى التنظيم وهو موضوع التطوير التنظيمي
- أهمية عينة الدراسة والمتمثلة في عمال الكلية، والتي تبذل جهود معتبرة في سبيل تطوير الكلية وتقديم خدمات على مستوى عال من الإتقان
- تقديم بعض الاقتراحات المنظمة التي تساعد على تطوير التنظيم داخل الكلية

**4 - أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على تساؤلاتها وهي:

- معرفة مستوى تقييم عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للتطوير التنظيمي بالكلية
- معرفة إذا كانت هناك فروق لتقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية واجتماعية باختلاف الجنس
- معرفة إذا كانت هناك فروق لتقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية واجتماعية باختلاف الحالة الاجتماعية
- معرفة إذا كانت هناك فروق لتقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية واجتماعية باختلاف الإقديمية

**5 - حدود الدراسة:**

- الحدود البشرية تمثلت عينة الدراسة في عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- الحدود المكانية : جامعة قاصدي مرباح ورقلة وتم حصر العينة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- الحدود الزمنية : الموسم الجامعي 2014/2015

## 6 . التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

- تقييم العمال للتطوير التنظيمي هو وجهة نظر العمال الإداريين للتطوير التنظيمي والمتعلق بما يقوم به المسؤول المباشر بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية لتحقيق التكيف للبيئة الداخلية مما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وذلك بمراعاة الجانب البشري و التنظيمي والأسس التي ينتمي إليها التطوير التنظيمي والبحث عن الصعوبات التي تواجه الجامعة ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال تدرج استجابته ( موافق ، محايد / معارض ) اتجاه فقرات الاستبيان المعتمد لقياس التطوير التنظيمي في الدراسة الحالية 2014 / 2015

# الفصل الثاني

## التطوير التنظيمي

### تمهيد

- 1 مفهوم التطوير التنظيمي
- 2 بعض المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي
- 3- أسباب وأهمية دراسة التطوير التنظيمي
- 4- أهداف التطوير التنظيمي
- 5\_ مراحل عملية التطوير التنظيمي
- 6 - خصائص التطوير التنظيمي
- 7- مجالات التطوير التنظيمي :
- 8- صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي :

### خلاصة

**تمهيد :**

يعد التطور التنظيمي ظاهرة طبيعية غي حياة المنظمات الإدارية غله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة ، ذلك أن النهضة الشاملة و الناجحة تعتمد على وجود المنظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الإنساني والجانب التنظيمي ، ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة وما يبذل من جهد وكفاءة وفعالية ليساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب ، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي ولانتماء الوظيفي و الإنتاجية

**1 - مفهوم التطوير التنظيمي :**

- يعرف الذهان التطوير التنظيمي بأنه: "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (محمود سلمان العميان ، 2005 ، ص 344 )  
و كذلك يعرفها القرويني التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم .

( محمد قاسم القرويني ، 2009 ، ص388 )

كما يعرفها French . bell : هو سلسلة من الجهود المستمرة وبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطوير وتمكينها من حل مشكلاتها ومواجهة تحدياتها ( 1979،ص80) كما يعرفه واندل : أنه جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلة والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة فعالية. ( عبد الباقي ، 2003، ص 383 )

1996 بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة floyed ويعرفه التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية

كما يرى بيكهارد 1989 : أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بهدف زيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال تعديلات مخططة في العمليات الجارية في المنظمة

( بيكهارد ، 1989 ، ص 71 )

من خلال التعاريف السابقة نرى بان التطوير التنظيمي هو الجهود الشمولية والمخططة والهادفة وتطوير الأفراد من خلال تأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم

## 2- مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي :

وفيما يلي سوف نتناول بعض المفاهيم التطويرية ذات الصلة المباشرة مع التطوير التنظيمي ، و التي تهتم بالتطوير على مستوى المنظمات كالتطوير الإداري ، والتغيير التنظيمي

### أ – التطوير التنظيمي و التطوير الإداري ( Administrative Development )

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلا مع مفهوم التطوير التنظيمي ، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف لتطوير التنظيمي ، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي ، كما يشير الباحث burke

لى التفرقة بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي ويحدد عدد من المعايير التي تميز بينهما من خلال : تحديد الغرض من استخدام ، و الأهداف و أدوات التدخل ، والإطار الزمني ونوعية العاملين ، وأخيرا القيم التي يقوم عليها كل مفهوم . ويخلص إلى القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين وتطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام .

ويتفق الباحثان ( الطجم و السواط ) مع الطرح السابق حيث ينظر إلى إن التطوير الإداري يركز على تطوير مجموع من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد ، وهو بذلك يشكل جزء من نشاطات التطوير التنظيمي .

(الطجم و السواط , 2000,ص302)

ويتضح من خلال ما تناولناه بأن التطوير الإداري هو جزء من أنشطة التطوير التنظيمي أو ترجمة عربية لمفهوم التطوير التنظيمي .

### ب- التطوير التنظيمي و التغيير (Organization Change):

يعرف التغيير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى ، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل

التحسين المستمر لقدراتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها .

(ناصر محمد العديلي , 1995,ص1)

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها ، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع التنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله

(حلواني , 1990,ص47)

ويظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير و التغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة ومعدة سلفا ، وأن كلا منهما يهدف أيضا إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أداءها ويتطلب مشاركة العاملين.



إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن ابرز ما ذكره الباحثون لتفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم والتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه , بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطور بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب التشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية , أي أن التغيير التنظيمي اقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي .

(إبراهيم ألغمري , 1985,ص59)

و من هنا نستنتج العلاقة القائمة بين التطوير التنظيمي و التغيير التنظيمي اعتبار التغيير التنظيمي جزء من التطوير التنظيمي وليس مرادف له، حيث يشكل التغيير مخطط احد الأسس التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.

### 3- أسباب وأهمية دراسة التطوير التنظيمي :

تتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي على أساس العصر الذي نعيش فيه وهو عصر التطورات والتغييرات المستمرة و السريعة ليس على البيئة والحياة المتغير دائما لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حني لا يضطر إلى التغيير الإجباري و غير المرغوب .

يعتبر التطوير و التغيير التنظيمي في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها و إدراكها وتبنيها , وذلك لضمان أداة الفعال و ناجح , فهي لا تحدث تلقائيا و إنما بوجود مسببات تدعو المنظمة لتعامل مع التغييرات و الظروف و المشاكل المحيطة بمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير ,ومن هذه السباب نجد

التغييرات الخارجية: وهي كل ما يحصل من تغييرات أو مشاكل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها:

- \_ زيادة حدة المنافسات والتطور أساليب المنافسين .
- \_ التقدم التكنولوجي وانتشار العولمة .
- \_ التغييرات الكبيرة في السياسة و القانون و الاقتصاد .
- \_ التغيير في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية .

#### التغييرات الداخلية : ومنها

- \_ التغيير في الإنتاج و الآلات و المنتجات .
- \_ التغيير في الإجراءات و أساليب العمل .
- \_ التغيير في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل .
- \_ تغييرات في وظائف التسويق و الإنتاج و التمويل و الأفراد .

- \_ التغيير في أساليب التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة .
- \_ التغييرات في علاقة السلطة والمسؤوليات و المركز و النفوذ .

( أحمد ماهر ,2002,ص435-436)

#### 4-أهداف التطوير التنظيمي :

تختلف أهداف التطوير التنظيمي حسب نوع التطوير ، ويجب أن تبدأ أهداف التطوير بتحديد من يقوم على هذا التطوير ، وهم من في الإدارة العليا ، والذين يشعرون بضرورة وجود تطوير لصالح المنظمة ، ويتدرج الأمر بعد ذلك على الإدارات و الأقسام وينتهي الأمر إلى اللبنة الأساسية في أي منظمة وهي الأفراد حيث يتم التركيز عليهم وما يميز التطوير التنظيمي إن الاهتمام بتطبيق الجوانب السلوكية لرفع مهارات العاملين و الأفراد هو هدف حيوي لتطوير التنظيمي ، و الذي سيعود بالتبعية على التنظيم في شكل زيادة الفعالية و الكفاءة و الإرباح و التنافسية .

وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية للتطوير التنظيمي :

أ- **تحسين أداء المنظمة :** و الذي يظهر في الشكل نواتج مثل الإرباح ، و تخفيض و التكاليف و زيادة المبيعات و ارتفاع معدل العائد على الأصول و الملكية ، و حسن استخدام الموارد و ارتفاع القدرة تنافسية ، و أساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ، و من أمثلتها إعادة الهيكلة و إعادة بناء المنظمات (أو الهندسة الإدارية ) و الجودة الشاملة ، و المقارنة بأقرب منافس و الخصخصة و الاندماج و تغيير و تحديث التكنولوجيا و غيرها من الطرق .

ب- **تحسين السلوك الفردي و الجماعي :** و يظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل ارتفاع مستوى الدافعية و المهارات و حسن الاتصال الرشدي في إتخاذ القرارات و التكلفة مع المشاكل و القدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين ، و لتحقيق هذا يحتاج الأمر إلى التدخل من خلال بناء مجموعات العمل و أنظمة المشاركة و أنظمة الاتصال و التدريب المستمر في الإدراك و الفهم و الدافعية و التفاعل مع الآخرين .

ج- **التطوير التنظيمي كاستثمار في الكفاءات :** تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط ، و إنما هو موقف أو سلوك يجب تنبيهه من طرف المؤسسة لزيادة كفاءاتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات المحيطة بها ، يتم وضع نظام الأجور مثلا على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور ، و تفتح المجال أيضا لترقية الفرد و التطوير التنظيمي يلعب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات ، و يمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها :

\_ أهداف بيداغوجية : و تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون و تعتبر أساسا لكفاءة الأفراد .

\_ أهداف الكفاءات : و تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من السمات و تجديد المعارف .

\_ أهداف التأثير : وتتمثل في تأثيرات التطوير التنظيمي على أداء المؤسسة ويمكن ملاحظتها من خلال مؤشرات الجودة و المخرجات المتحصل عليها , ونجاح التغيير ... الخ .

(رحيم حسين , 2005,ص183.185)

بالإضافة إلى الأهداف الأساسية الموجودة أعلاه هناك أهداف أخرى مكملة للتطوير التنظيمي وهي كما يلي :

(احمد ماهر , 2007,ص80-82)

- بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين أي تعويدهم كيفية ممارسة الرقابة على أنفسهم وعدم الاعتماد على الرقابة الداخلية .

- بناء الثقة بين العاملين وعبر المستويات التنظيمية المختلفة .

- التعود على الصراحة وعدم التكنم و التغطية على المشاكل .

- بناء مهارات الحساسية تجاه مشاعر الآخرين وتقبل الاختلافات بين الناس وعدم التميز .

- تقبل التغيير كأمر حتمي و ضروري بل و السعي نحو التطوير المستمر .

- إنكفاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل .

- رفع مهارات الاتصال و التعبير عن النفس و إدارة الاجتماعات و العرض الشفوي .

- رفع مهارات التعامل مع المعلومات وتحليلها وتلخيصها .

- رفع مهارات الحزم و القدرة على التغيير و التعامل مع المشاكل الموضوعية .

- رفع مهارات الذكاء الاجتماعي وكيفية فهم النفس و الآخرين و التحكم فيهم .

- رفع مهارات الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشاكل و اتخاذ القرارات

(احمد ماهر , 2007,ص80-82)

كما ان هناك أهداف أخرى للتطوير التنظيمي منها :

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير التطوير المطلوب .

- تشخيص الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

(محمود سليمان العميان , 2005,ص349)

#### **4\_ مراحل عملية التطوير التنظيمي :**

**أولا : مراحل الإحساس بضرورة التطوير :**

وقد يتولد هذا الإحساس لدى سلطة التطوير المعنية نتيجة ملاحظتها ومتابعتها المستمرة لسير العمل ونتائج تقييم الأداء كما قد يتولد لدى أي مستوى من مستويات العمل ويتم نقله في صورة تقارير شفوية أو مكتوبة إلى سلطة التطوير المعنية ، وقد يحدث تنامي الضغوط الخارجية من السلطة السياسية العليا ، أو صفوف الرأي العام و القوى السياسية المختلفة .

**ثانيا : مرحلة التهيئة لتطوير :** أو مرحلة الإذابة كما يسميها كيرت لوين وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد هذين العاملين في المنظمة لاستقبال التطويرات المزمع إحداثها ، و التخطيط لعملية التطوير بصورة علمية تأخذ بالاعتبار جميع المتغيرات ذات العلاقة بهذه العملية وتشمل عملية التخطيط للتطوير ما يلي :

- 1-تحديد جميع القوى أو العوامل المساندة لعملية التطوير .
- 2- تحديد جميع القوى أو العوامل المضادة لعملية التطوير .
- 3- تحديد درجة فعالية أو تأثير كل قوة من هذه القوى .
- 4- تحديد الأسباب التي تقف وراء كل قوة من هذه القوى المساندة أو المعارضة , و التعامل مع هذه الأسباب لرفع درجة القوى المساندة وتعزيزها , وتخفيف تأثير القوى المعارضة .
- 5- تحديد الأساليب التكتيكية الملائمة لإدخال التطورات المناسبة ، مع الأخذ بالاعتبار محصلة القوى المساندة و القوى المعارضة في المواقف ، ومن أهمها :
  - أ - مشاركة العاملين في دراسة أوضاع المنظمة ، و السبل اللازمة لارتقاء بفعاليتها في ضوء التطورات التي تحيط بها لتتعامل معها المنظمات المعاصرة في المجتمع المحلي وفي العالم .
  - ب - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة , وبأن ذلك لا يمس مصالحهم بسوء .
  - ج - الربط بين عملية التطوير وبين مصالح العاملين ، وذلك بإبراز العوائق أو الفوائد التي قد تترتب على ذلك , و التخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة .
  - د - البدء في تغيير وتطوير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين ، كنمط القيادة ونظم الحوافز وغيرها مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة .
  - هـ - تحسين أساليب وأنماط الاتصال بما يسمح بتغيير إدراك الشخص نفسه للقوى المحيطة به , وبخاصة لتلك القوى المتعلقة بعملية التغيير المزمع إحداثها .
  - و - تحسين وسائل الاتصال و التدريب بما يسمح بتوعية العاملين بضرورة إحداث تغيير في النسق العام لقيمهم المضادة لعملية التغيير ، ومن أبرز هذه الوسائل ما يتعلق ب الإرشاد النفسي ، وتمارين الحساسية وغيرها .
  - ز - المزاجية بين تكتيكات الترغيب و الترهيب بما لا يتلاءم مع طبيعة الموقف ، وعدم التلويح بالسلطة و الترهيب إلا في حالات الضرورة القصوى .

### ثالثا : مرحلة إجراء التطويرات أو التغييرات المناسبة :

وذلك بإصدار القرارات التطويرية المناسبة مع التركيز في هذا المجال على اختيار التوقيت المناسبة , و الكيفية المناسبة لإصدار القرارات وتعميمها .

### رابعا : متابعة عملية التطوير :

ورصد ردود الفعل المختلفة نحوها واتخاذ الإجراءات السريعة و المناسبة لا احتواء أي ردود فعل غير ايجابية , وتعزيز الردود الايجابية .

### خامسا : كسب التأييد للتطوير الحاصل وتثبيته وجعل أمرا واقعا يحقق رضا الجميع ، وهذا بـ :

1 - المتابعة المستمرة ومشاركة العاملين في مناقشة عملية التطوير ونتائجها ، لتلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات المنسجمة مع مصلحة العمال ومع مصالح المجتمع من حولهم .

2 - تكثيف برامج التدريب الإداري و الفني و السلوكي بما يسمح بإعادة توازن العاملين وشخصيتهم أمام التطويرات المختلفة .

3 - وضع أنظمة واضحة ومتطورة للحوافز ومرتبطة مع شروط تأييد التطورات وتعزيزها وتكريم الأشخاص المساندين للتطوير .

4 - تعزيز روح المبادرة و تقديم الإبداعات و المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة و ارتقاها , وربط ذلك بأنظمة الحوافز في المنظمة الأمر الذي يعزز روح التطوير الذاتي الذي يمكن المنظمة من التطوير التدريجي المستمر دون أي مفاجآت غير طبيعية

(عبد المعطي محمد عساف , 1999م, ص 282.283)

### 5 - خصائص التطوير التنظيمي :

سنتناول فيما يلي خصائص التطوير التنظيمي التي تساعدنا على الفهم الصحيح له ومن بين هذه الخصائص: الاهتمام بالمنظمة للنظام ككل : فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية ، حيث يؤثر كل منهما على الآخر ويتناثر به - التركيز على عملية الاجتماعات و المنظمات وكيفية حل المشكلات واتحاد القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المنظومة والمحتوى .

- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية

- الاهتمام بالإدارة و المشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل

- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة ( بلال خلف السكارتة ، 2009، ص، 28)

## 6 - مجالات التطوير التنظيمي :

هناك ثلاث مجالات أساسية لتطوير التنظيم وهي كالاتي :

### المجال الأول : التطوير على مستوى الأفراد :

إن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يدل على مستوى التوافق بين الأفراد في أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم و قدراتهم و طموحاتهم ، من جهة ، وبين المنظمة بما فيها من أعمال ووظائف وأهداف وإجراءات وتكنولوجيا وعملاء و غير ذلك من جهة أخرى ، إلى أن البقاء بهذا المستوى لمدة طويلة يستحيل الحفاظ عليه فالأفراد والمنظمات يتغيران بالصفة دائمة ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل ، وهذا يجب التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي تعيد التوافق و الاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى .

إن التغيير الذي يحدث للأفراد يترتب عليه ضرورة التدخل للإحداث التطوير لهؤلاء الأفراد في جوانب أساسية منها جوانب الشخصية والاتجاهات والدافعية والقدرات والتعلم ومن هذه التغييرات في الأفراد نجد :

- اهتمام متزايد بالأجور

- عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم
- الإحساس بأهمية الكسب السريع

- النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد

( أحمد ماهر ، 2002 ، ص ، 454 )

### المجال الثاني : التطوير على مستوى جماعات العمل :

تلعب جماعات عمل دورا أساسيا في الربط بين أفراد العمل من جهة ، والمنظمة من جهة أخرى ، ويعرفها ؛ بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها و التعرف عليها ، كما يمكنهم التفاعل الدائم فيما davis بينهم خلال اللقاءات المباشرة من التجاوب النفسي وذلك من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة عمل واحدة

( حسين حريم ، 1997 ، ص ، 182 )

### المجال الثالث : التطوير على مستوى التنظيم :

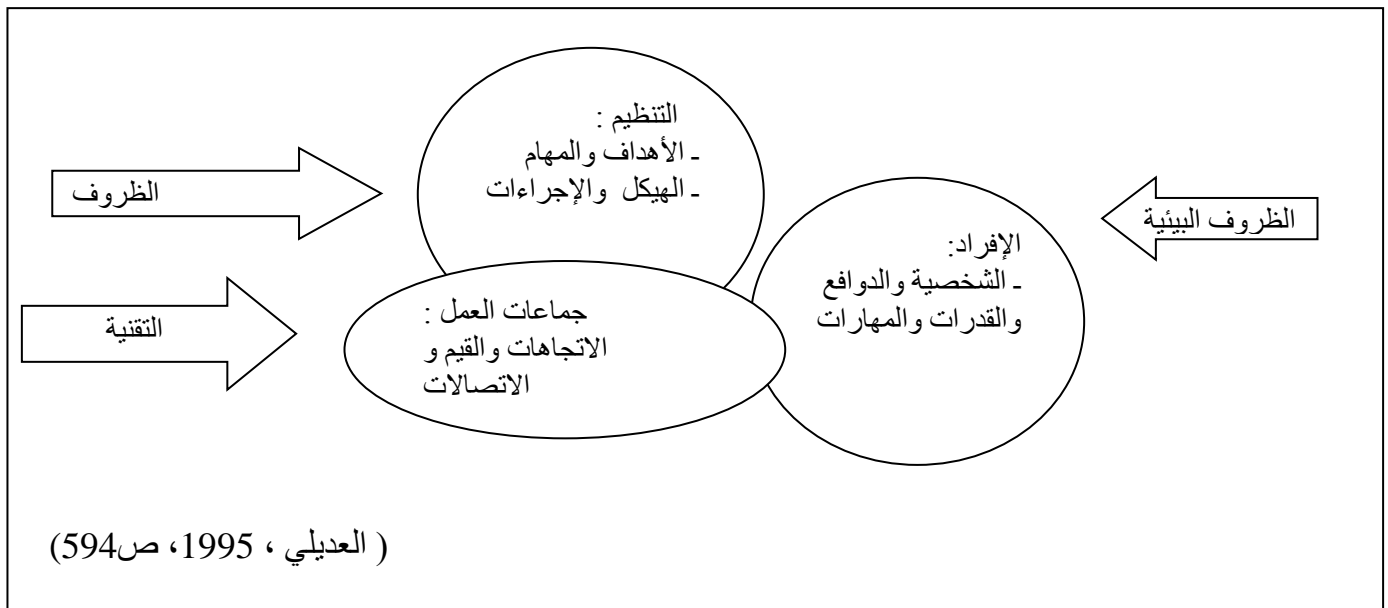
حيث يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ، ويتكون هذا الكيان من العملاء والمدرين وهياكل الوظائف و الأساليب وإجراءات العمل ويعرف التنظيم : هو هيكل للعلاقات التنظيمية بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة .

( ماهر ، 2002 ص ، 45 )

كما يرى بعض الباحثون انه على المنظمات تحقيق التوافق مع التغيير وتطوير مجالاتها المختلفة ، بدءا بالأهداف وانتهاء بمختلف التطبيقات الهادفة الى تحقيق تلك الأهداف .

الشكل رقم (01) : يوضح هذه المجالات كمحاور للتطوير ويستلزم اهتمام الإدارة بالجوانب السلوكية للأفراد داخل التنظيم :

**التنظيم :** الأهداف والمهام والهيكل والإجراءات  
**الأفراد :** وما لديهم من ( الشخصية والدوافع والقدرات والمهارات )  
**جماعات العمل :** من حيث ( الاتجاهات ، القيم ، والاتصالات )



الشكل رقم (01) يوضح محاور التطوير التنظيمي

## 7- صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي :

- هناك مجموعة من الصعوبات التي تشكل عائقا أمام تطبيق برامج التطوير التنظيمي ومن أهمها مايلي :
- عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بالوجود والشرعية وأهمية العلاقات بين الأفراد
- ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي لعدم قبولهم لمفاهيم الانفتاح و الثقة المتبادلة والافتتاح والمشاركة
- عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
- التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها و السيطرة عليها
- اعتماد بعض الخبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفته قيما خفية ولا يتم التعبير عنها بالوضوح ، ما يضعف الثقة في برامج من قبل القيادات الإدارية في المنظمات .

## خلاصة الفصل :

إن التطوير التنظيمي يأتي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة



# الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

أولا الدراسة الاستطلاعية

1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية

2 وصف عينة الدراسة

3 وصف أداة الدراسة

4 بعض الخصائص السيكمترية للاداة

ثانيا الدراسة الأساسية

منهج الدراسة

وصف عينة الدراسة

الاساليب الاحصائية

**تمهيد:**

يعد الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي الذي يعتمد عليه الباحث وذلك من خلال توسيع مجال بحثه ودراسته من حيث انه قبل البدء بإجراءات الدراسة الأساسية لا بد من القيام بالدراسة أولية استطلاعية من خلال ذكر الهدف منها ووصف عينتها والأداة المستخدمة فيها مع تناول بعض الخصائص السيكومترية.

**1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية :**

- التحقق من مدى صحة أده القياس بحساب الصدق والثبات

- التعرف على عينة الدراسة والصعوبات التي تواجهه في الاستجابة لبنود الأداة من خلال نزول للميدان .

**2 - وصف عينة الدراسة :**

تمثلت هذه العينة في (20) عامل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عرضية .

**3 - وصف أداة القياس :**

تم الاعتماد على أداة معدة في أطروحة الدكتوراة للطالب "رمضان عمومن" بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة حيث تم الإبقاء على نفس صياغة الفقرات وقد تم اعتماد ( 17 ) فقرة والموجودة في الأداة الأصلية .

**4 - بعض الخصائص السيكومترية لأداة القياس :**

تمثلت هذه الخصائص في الصدق والثبات وفيما يلي الطرق التي تم بها حساب :

**4 - 1. الصدق : يقصد بالصدق أن يقيس الاختبار ما وضع من اجله .**

( ليونا تيلر ، 1988 ، ص 52 )

وقد تم حساب أداة الدراسة بصدق المقارنة الطرفية وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار ولذا سميت بالمقارنة الطرفية لاعتمادها على طرف للممتاز وطرف الضعيف للميزان.

( فؤاد البهي السيد ، 1978 ، ص 404 )

قدر صدق الأداة الأصلية ب 9،18 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0،01

كما قدر الثبات ب 0،73

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على صدق المقارنة الطرفية

جدول رقم ( 01 ) : يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	المؤشرات الإحصائية العينة
0,01	12	3,01	6,45	2,67	32,14	الفئة العليا 7
				3,25	42,42	الفئة الدنيا 7

من خلال النتائج الموضح في الجدول رقم ' ( 01 ) يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة الفئة العليا ( 32,14 ) وانحرافها المعياري ( 2,67 ) ، بينما المتوسط الحسابي لعينة الفئة الدنيا قدر ب ( 42,42 ) وبلغ انحرافها المعياري ( 3,25 ) وبعد تطبيق اختبار " ت " لدلالة الفروق بين المتوسطين قدرت قيمة "ت" المحسوبة 6,45 وهي اكبر من قيمة " ت" المجدولة والمقدرة ب ( 3,01 ) عند درجة الحرية 12 ومستوى الدلالة 0,01 وبالتالي يمكن القول أن الأداة على قدر من الصدق .

#### 4 - 2 - الثبات :

تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

4-2-1- ألفا كرونباخ : وهو من مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار ومعامل ألفا كرونباخ يعتمد على مدى ارتباط البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار ، وكذلك ارتباط كل بند مع الاختبار ككل وكلما كانت البنود متجانسة كان التناسق عاليا فيما بينها و العكس صحيح ( فؤاد البهي السيد ، 1978 ، ص 406 ) وقد تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ و قدر معامل الثبات ب ' ( 0,64 ) وهو معامل ثبات قوي يجيز استخدامها في الدراسة الأساسية

في هذا الفصل تم التأكد من بعض الخصائص السيكمترية لأداة جمع المعلومات المستخدمة في أداة الدراسة الاستطلاعية وذلك بعد حساب الصدق بالطريقة المقارنة الطرفية ، وبعدها حساب الثبات وبطريقة ألفا كرونباخ ومما يجيز تطبيق هذه الأداة في الدراسة الأساسية .

بعد التأكد من بعض الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة ، تم تطبيق الدراسة الأساسية التي يشملها هذا الفصل ، وذلك انطلاقاً من المنهج المستخدم ثم وصف عينة الدراسة الأساسية وبعدها الأسلوب الإحصائي المستخدم

### 1 - منهج الدراسة :

بما أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم فإن المنهج الذي يناسب الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة .

(صلاح الدين شروخ، 2003، ص 147)

وكون الدراسة استطلاعية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير باختلاف المتغيرات التصنيفية المدروسة كان المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن هو الأنسب لها فتم تبنيه.

### 2 - عينة الدراسة الأساسية :

اشتملت عينة الدراسة على عمال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إذ بلغ حجم المجتمع الأصلي 150 عاملاً تم اختيار 60 عاملاً منهم بطريقة عرضية وهي العينة المتاحة أمام الباحث حيث يطبق على الأفراد الذين وجدهم وقت التطبيق

وفيما يلي توضيح لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب كل من متغير الجنس والحالة الاجتماعية والاقدمية

الجدول رقم ( 02 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	25	41,66 %
الإناث	35	58,33 %
المجموع	60	100 %

**الجدول رقم ( 03 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية**

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	38	63,33 %
متزوج	22	36,66 %
المجموع	60	100 %

**الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية**

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	34	56,66 %
أكثر من 5 سنوات	26	43,33 %
المجموع	60	100 %

**4- الأسلوب الإحصائي المستخدم:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النسبة المئوية لمعالجة الفرضية العامة واختبار "كا" لدراسة الفروق لمعالجة الفرضيات الجزئية ، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss للحزم الاجتماعية

النسخة 19

## الفصل الرابع

### عرض و تحليل و تفسير النتائج

- 1 عرض و تحليل و تفسير النتائج الفرضية الأولى
- 2 عرض و تحليل و تفسير النتائج الفرضية الثانية
- 3 عرض و تحليل و تفسير النتائج الفرضية الثالثة
- 4 عرض و تحليل و تفسير النتائج الفرضية الرابعة

### عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: "تقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إيجابي" بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الفرضية وذلك بالاعتماد على حساب مجموع التكرارات لكل بديل ثم استخراج النسبة المئوية له، تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): استجابة أفراد العينة حول طبيعة تقييمهم للتطوير التنظيمي بالكلية

معارض		محايد		موافق		البدائل المتغير
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	التطوير التنظيمي
المئوية		المئوية		المئوية		
%33,07	344	%31,05	323	%35,86	373	

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة مئوية قدرت ب ( 35,86 % ) أي أن طبيعة تقييم العمال لتطوير التنظيمي هو ايجابي وعليه فقد تم إثبات الفرضية .

يتضح من خلال النتيجة المتوصل إليها أن عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يرون أن التطوير التنظيمي بالكلية هو في الاتجاه الايجابي، حيث يقيمون طريقة العمل بأنها أفضل وتسير نحو اعتماد الجديد والحديث المتطور، كما أن طريقة التعامل بين المسؤول والعامل تتجه نحو الايجابية والتعامل الجيد لضمان السير الحسن وتقديم خدمات ترقى للمستوى المطلوب، وقد يعود هذا لطريقة العمل المعتمدة في الكلية ورغبة المسؤولين بها للوصول لتحقيق صورة حسنة بين كليات الجامعة خاصة في ظل التنافس بين الكليات من جميع الجوانب، فكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تسعى لتحسين صورتها سواء من حيث التجهيزات واعتماد الحديث منها، كما لا يعمل مسؤوليتها أهمية العلاقات الإنسانية في التعامل لكسب ثقة

العامل وتحقيق ولائه للكلية الأمر الذي يترتب عليه رغبته في العمل وحرصه الشديد على تقديم الأفضل دوما كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تتبع بعض الاستراتيجيات من اجل تطوير الخدمات في الكلية كوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وانتهاجها للحوافز مادية كانت أو معنوية ووضع نظام الحوافز لدى العمال ، بتطبيق القوانين والأنظمة بدقة وبكل موضوعية كما تعمل على تشجيع الإبداع الإداري داخل الكلية وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة " نواف ال سعود" (2003) بعنوان اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض و جدة واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، واهم العوامل المؤثرة على التطوير ، ومدى اختلاف اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي نحو خصائصهم الشخصية .وتوصلت

الدراسة الى نتائج اهمها ان هناك اتجاهات ايجابية نحو التطوير بشكل عام إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعرقله أحيانا كما أن التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة وموجودة ويعتمد على التحليل المنظم للمشكلات بهدف زيادة فاعلية جميع الأنظمة المتداخلة وزيادة الاهتمام بالتدريب الأمني وإغفال الجانب الإداري مما يفقد عملية التطوير جوهرها الحقيقي .

### عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: " يختلف مستوى تقييم العمال للتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الجنس"

ولمعالجة الفرضية إحصائياً تم الاعتماد على اختبار " كا " وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي

جدول رقم ( 06 ) : يوضح الدلالة الإحصائية لقياس الاختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي

#### باختلاف الجنس

التطوير التنظيمي	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	غير دالة
	0.56	1	0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) ان قيمة " كا<sup>2</sup> " المحسوبة تقدر ب (0.56) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فقد تم نفي الفرضية أي انه لا يختلف تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الجنس يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن متغير الجنس متغير غير حاسم في التطوير التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف بين الذكور و الإناث في التطوير التنظيمي ويمكن تفسير هذه النتيجة ان كلا الجنسين لديهم نفس النظرة بلا تفاوت وهذا راجع إلى أن إدارة الكلية تعمل على تحفيز عمالها مما يولد لديهم نفس درجة التنافس من اجل تطوير أنفسهم من اجل الترقى في مناصبهم ، كما ان القيم التي يحملها عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي قيم دينية إسلامية التي تحث على إتقان العمل والإخلاص في العمل

كما أن عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يتعرضان لنفس التغيرات التكنولوجية الهامة مثل الإنترنت والحاسب الآلي مما يولد لديهم نفس الدرجة في التطوير التنظيمي، كما أن إدارة الكلية لا تفرق بين العمال والعاملات من حيث المعاملة ومن حيث طريقة العمل وتوفير لكل منهما ما يحتاجه ويعينه في تقديم الأفضل، الأمر الذي ساهم في ألا يكون هناك أي اختلاف بين العمال والعاملات في طبيعة تقييمهم للتطوير التنظيمي وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة "لوزي " (1998) بعنوان معرفة اتجاه الموظفين الحكوميين في الأردن حول مقالات إدارة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات والتي توصلت بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير لصالح الذكور



### عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي "يختلف مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الحالة الاجتماعية"

بعد المعالجة الإحصائية باستخدام كا<sup>2</sup> تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم ( 07 ) : يوضح الدلالة الإحصائية لقياس اختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية

غير دالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	الحالة الاجتماعية
0.05	1	0.31	

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 9 ) أن قيمة " كا<sup>2</sup>" المحسوبة تقدر ب (31،0) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة 05،0 وعليه فقد تم نفي الفرضية إي انه لا يختلف تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية

يمكن تفسير هذه النتيجة في أن التطوير التنظيمي لا يرتبط بالحالة الاجتماعية للعامل وحدها وإنما يرتبط بمتغيرات أخرى تؤثر فيه سواء تعلق الأمر بالفرد أو بالبيئة التنظيمية كالحوافز والرقابة التنظيمية ، كما أن القيم التي يحملها عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي قيم الدين الإسلامي وهي نفس القيم التي يحملها المتزوجين وغير المتزوجين والتي تفرض عليهما إتقان العمل، وقد تكون استراتيجيات الإدارة في التعامل مع عمالها كيفما كان وضعهم الاجتماعي عادلة مع الجميع وموحدة ومتفهمة لظروف كل منهم كل هذا يجعل العمال سواء كانت لهم أدوار اجتماعية متعددة أم محدودة مسؤوليات اجتماعية مضافة لبعض العمال عن غيرهم كل هذا يجعل الجميع سواء كانوا متزوجون أو غير متزوجين راضين بطريقة العمل و يقيمون التطوير والتحسينات والتعديلات التي تعمل الإدارة على إضافتها دوما على أنها إيجابية ولعلها تأخذ بعين الاعتبار ظروف كل منهم وتساعدته وتقف إلى جانبه؛ مما يعني بيئة عمل مشجعة وما تأتي به من تطوير إداري يرحب به العمال ويشجعونه لأنه يوفر الكثير ويبعث الراحة في نفسيتهم.

### عرض وتحليل وتفسير الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على ما يلي: " يختلف مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف الأقدمية " .

بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الفرضية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه

جدول رقم (08) : يوضح الدلالة الإحصائية لقياس اختلاف في مستوى تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الأقدمية.

غير دالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	
0.05	1	1.85	الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 10 ) أن قيمة " كا<sup>2</sup>" المحسوبة تقدر ب (1.85) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فقد تم نفي الفرضية أي انه لا يختلف تقييم العمال لتطوير التنظيمي باختلاف الأقدمية يتضح من خلال النتيجة المتوصل إليها عدم تأثير متغير أقدمية العمال في تقييمهم للتطوير التنظيمي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ايجابية هذا التطوير كما أثبتت ذلك الفرضية العامة وعلى معاملة الإدارة الجيدة للعمال دون تفريق بينهما كما يعكس هذا الصورة التي يحملها العمال باختلاف أقدميتهم للكلية وهي الصورة الايجابية المرحبة بكل تطوير بها من جميع فئاتها العمالية تبعاً لمتغير الأقدمية ، كما يدل هذا على طريقة التسيير بالكلية والتي تحترم العامل سواء كان قديم العهد في الالتحاق بها أم حديث التوظيف بها فالجميع سواسية والتطوير يمس الجميع ولا يعني فرداً دون آخر . كما أن اعتماد الكلية على التقانة وعلى الوسائل المتطورة في جميع مصالحها يجعل من العمال ذوي الأقدمية يشعرون بنقص في الضغط والتعب الذي كانوا يجدونه في السابق، فهذا التطوير جاء لمصلحة العامل لتخفيف أعباء العمل عليه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "مبارك بنيه ضامن العنزي" ( 2004 ) ( حول التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ) كدراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف معرفة موقف العاملين نحو التطوير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور .بيان علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض .التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التطوير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور باختلاف: العمر ، سنوات الخبرة والرتبة المستوى الدراسي وعدد الدورات التدريبية .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ذلك من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور تحقيق مبدأ إجراءات العمل المروري التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيمي الحالي وتطوير نظم وا في ظل التنظيم المطبق حالياً وضعف عمليات الضبط المروري وعدم وضوح المهام في

ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التطوير التنظيمي . أشارت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين . أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينات الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التطوير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار الكبيرة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التطوير التنظيمي.

### الاستنتاج العام :

من خلال القيام بالدراسة الحالية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- 1- تقييم العمال للتطوير التنظيمي إيجابي
- 2- لا تختلف طبيعة تقييم العمال للتطوير التنظيمي باختلاف الجنس
- 3- لا تختلف طبيعة تقييم العمال للتطوير التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية
- 4 - لا تختلف طبيعة تقييم العمال للتطوير التنظيمي باختلاف الإقدمية

### المقترحات :

من خلال ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ، واستكمالاً لهذه الدراسة نقدم بعض المقترحات ونأمل إن تكون انطلاقة لجهد بحثي منظم في مجال البحوث وتمثل في الآتي :

مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات

تحقيق استقرار نفسي وسلوكي و التخفيف من الضغوط النفسية

وضع برامج التطوير بين العاملين في مختلف المواقف الوظيفية من جهة و السياسات في الانظمة المعتمدة الموازنة بين الأدوار الوظيفية والنفسية و الاجتماعية للإفراد العاملين من جهة اخرى

تهيئة البرامج التدريبية مناسبة لهم

تصميم انظمة حوافز منسجمة مع حاجات وقدرات الأفراد توفير بيئة تعلم من خلال انظمة المعلومات والاتصالات رفع مستوى الخدمات إلى الموظفين واستجابة لحاجاتهم

إدخال المعلوماتية

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

- 1- أحمد ماهر ( 2002 ) ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط 8 ، دار جامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية
- 2- أحمد ماهر ( 2007 ) ، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية
- 3- اميمة الدهان ( 2002 ) نظريات منظمات الاعمال ، ط 1 ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 4- العمري ابراهيم ( 1985 ) التطوير التنظيمي ، نموذج مقترح للتطوير الاداري في الدول النامية ، مجلة الادارة العامة عدد 48 ، الرياض
- 5- الدوري زكريا مطلق ( 2005 ) ، الادارة الاستراتيجية - مدخل إلة القرن 21 - ط 4 ، دار البازوري العلمية عمان ، الاردن
- 6- بلال خلف السكارنة ( 2009 ) ، التطوير التنظيمي الاداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان
- 7- جمال الدين محمد المرسي ( 2003 ) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر
- 8- حسين حريم ( 1997 ) ، السلوك التنظيمي ، السلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- 9- حلواني ابتساه عبد الرحمان ( 1990 ) ، التغيير ودورخ في التطوير الاداري ، مجلة الادارة العامة ، عدد 67 ، الرياض-
- 10 - ريم رمضان ( 2004 ) ، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي - واقع عملية ادارة التغيير للتطوير المنظمات في سورية - رسالة دكتوراة غير منشورة في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق
- 11- رمضان عمومن ، 2013 ، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة ،
- 12- عبد المعطي محمد عساف ( 1999 ) ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، مركز عمان للتصميم ، عمان ، الاردن
- 13- عبد الله الطجم ومطلق السواط ( 2000 ) السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة
- 14- صلاح الدين شروخ 2003 ، منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة
- 15- ليونا تايلر ، سعد عبد الرحمان ، محمد عثمان نجاتي ، الاختبارات والمقاييس ، ط 2 ، دار الشروق القاهرة
- 16- محمد قاسم القرويني ( 2009 ) ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، ط 5 ، دار وائل للنشر ، الاردن
- 17- محمود سليمان العميان ( 2005 ) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط 3 ، دار وائل ، عمان ، الاردن

French w and bell c1979 organization improvemen strategies and models reading mass Wesley

Floyed c nann and .f.w .neff 1961 managimg major change in improvemes Ann Arnor Mic foundation for Research on Human nehaviot