

التطوير التنظيمي في المؤسسة

مفهومه ، خصائصه ، أنواعه

طالب الدكتوراه : يونسي مختار ، أ.د: زوزو رشيد

قسم العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة

تاريخ الاستلام : 2019/10/04 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/06/28 ؛ تاريخ القبول : 2019/06/30

ملخص:

يعد مفهوم التطوير التنظيمي من بين المفاهيم التي لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية ، حيث يعتبر من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل ، وتتجلى أهمية التطوير التنظيمي من خلال ضمان فعالية واستمرارية المنظمة لضمان أداء فعال وناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها .

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، التطوير، التنظيم، المؤسسة.

Abstract

The concept of organizational development is one of the concepts that has received great interest from researchers and scholars in various social and human sciences. It is among the main programs and applications of change for the purpose of renewing organizational processes by focusing on organizational culture, organizational behavior, organizational structure, procedures and methods of work, The importance is demonstrated by ensuring the effectiveness and of the Organization .

Keywords: Organizational Development, Development, Organization, Organization

Résumé:

Le concept de développement organisationnel est l'un des concepts qui a suscité un vif intérêt de la part des chercheurs et des universitaires dans diverses sciences sociales et humaines, et figure parmi les principaux programmes et applications du changement visant à renouveler les processus organisationnels. En se concentrant sur la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, les procédures et méthodes de travail, son importance se reflète dans l'efficacité de l'organisation .

Mots-clés: développement organisationnel, développement, organisation, organisation.

مقدمة:

أصبحت المنظمات تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة ، وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تؤثر وتتأثر بها لذلك أصبح من الضروري أن تجد وسائل و أساليب تساعد على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر ، وهذه المجتمعات تتغير وتتطور بشكل سريع ، فهذه المنظمات تحاول تفعيل برامج التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة والعطاء والاستمرار ، لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا لتحقيق نتائج تساهم في تحقيق أهدافها.

1 - الإشكالية:

يعد مفهوم التطوير التنظيمي كنتاج للتغيرات التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن ، وهو يعتبر من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي و اجراءات وطرق العمل .
وستهتم هذه الورقة البحثية بنقضي دور التطوير التنظيمي في المؤسسة .
أي نطرح الإشكال التالي : ما المقصود بالتطوير التنظيمي ؟ وما هي أهدافه و خصائصه؟ وما هي خصائصه وأساليبه ؟ وما هي أنواعه ؟ وما هي نظرياته ومقوماته ؟

2- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث احد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول موضوع البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الأهمية في البحث.

- **التنظيم** : يعرفه أميتاي ايتزيوني على انه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين .
- **المؤسسة**: يعرفها هيربرت سايمون على انها نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة راسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات والفوائد صنف عدد من الحوافز المادية وغير المادية بدءا من الاجر الى المراكز او المناصب ومنها الترقية وغيرها (عدون ناصر دادي2003)

• التطوير التنظيمي

التطوير : هو العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية.(محمد بن حمود العنزي، 2011 ، ص 7)
التطوير التنظيمي: هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل .

3- أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف الى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة وسنوجز فيما يلي أهداف التطوير التنظيمي :
يقول القريوتي 2000 م : بشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن : تعديل السلوك التنظيمي موجهة بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين لذلك فالتطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعيها الى زيادة فاعلية التنظيم ، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات ، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية ، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته .
وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في اجراءات تتعلق بالأفراد و أخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تؤدي الى احداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد ، وفي النواحي الادارية والتنظيمية ، وفي المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي ، وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم(القريوتي محمد قاسم،2010) .

ويلخص جون شيروود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي :

- 1- اشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم
 - 2- ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح .
 - 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه
 - 4- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية و أهدافها
 - 5- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق ،مما يزيد من فاعلية الجماعات .
 - 6- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها .
 - 7- مساعدة المشرفين على تبني ادارة ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف ، بدل الادارة بالأزمات .
 - 8- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها .
- ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي و الأساليب التي تعتمد على الهدف منه ، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة أو تغيير في السلوك .

4- خصائص التطوير التنظيمي :

- يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية : - برنامج مخطط للتغيير - جهد بعيد المدى- يتعلق بمهمة التنظيم -موجه الى حل المشاكل- ذو طبيعة عملية - مجهوداته موجهة نحو المجموعات- يركز على تغيير الاتجاهات والسلوك - يركز على مفاهيم التجربة في التعلم - الاستمرارية والمشاركة (مصطفى يوسف كافي،2015،ص129).

5- مراحل التطوير التنظيمي :

- على ضوء استراتيجيات التطوير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي والمتمثلة في :
- ✓ مرحلة البدء : وهي أهم المراحل في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير التنظيمي .
 - ✓ مرحلة التحول : وهذه المرحلة تحتاج الى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين .
 - ✓ مرحلة الصيانة والعناية : ويتطلب ذلك توافر فريق من المختصين من داخل النظام يعملون كفريق تشيطي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي .
 - ✓ مرحلة النتائج أو الأثر : ان الاثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في النظام الاداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها . (صلاح الدين محمد عبد الباقي،2003،ص407)
- ويقترح الغمري نموذجا للتطوير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية ، على اعتبار أن التطوير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية وفيما يلي باختصار هذه المراحل :
- ✓ المرحلة الأولى:
- الشعور بالحاجة الى احداث التغيير ، يؤكد الغمري على الشعور الحقيقي بالحاجة الى التغيير حيث أن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات .
- ✓ المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير:

تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير على أن يكون هؤلاء الخبراء على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية.

ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي :

- أ- الفهم الواضح لطبيعة و أهداف برنامج التطوير التنظيمي .
 - ب- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.
 - ت- الاستطلاع الأولي من جانب خبراء التغيير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .
 - ث- التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير و أسلوبه في العمل .
 - ج- الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة .
 - ✓ المرحلة الثالثة : وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة :
- لتبني الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما فيهم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة ، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي و الأداء وعلى مسؤوليتهما الكاملة عنهما
- ✓ المرحلة الرابعة : جمع المعلومات :
- تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل ، ويقوم الخبير بتصوير المناخ السائد في المنظمة ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة .
- ✓ المرحلة الخامسة : التشخيص وتحديد المشكلات :

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع المعلومات ، وفيها يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما :

أ- الأنظمة الفرعية : التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل : الإدارات ، الأقسام ، المنتجات ، العلاقات التنظيمية ، ... الخ

ب - الأساليب والعمليات : كالاتصالات و أسلوب حل المشكلات في الجماعات وصنع القرارات و أنماط القيادة ، وصور السلطة .

✓ المرحلة السادسة :

وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة

✓ المرحلة السابعة : المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير :

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه وتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه .

✓ المرحلة الثامنة : انتهاء برنامج التطوير التنظيمي :

وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي .

6- عناصر التطوير التنظيمي :

يرى عبد العزيز أبونبعه 2001 أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومداخلة هي :

- التغيير المخطط - الاستشارة - تثقيف التنظيم

- أولاً التغيير المخطط :

بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة

- ثانياً الاستشارة :

حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التنقيف والتغيير ، وهناك عدة أساليب للاستشارة

الاسلوب الأول : موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني

الأسلوب الثاني : موجه نحو أداء العمل يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل

- ثالثاً تنقيف التنظيم :

حيث يتضمن التطوير التنظيمي تنقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير

الأداء والمعتقدات والسلوك (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 420-421).

7-أساليب التطوير التنظيمي :

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي ومنها :

➤ تدريب الحساسية: Sensitivité training :

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية لايتدخل المدرب ولا يزود الأفراد بأي معلومات وفي هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف مالذي يجري حولهم .

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي :

أ- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في بيئته الاجتماعية (نور محمد الرشدي ،بدون سنة نشر)

ب- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة

ج- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل الى علاقات تبادلية أكثر فعالية

د- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج

➤ بناء الفريق: Team building

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل ، وتوضيح أدوار العاملين وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين وهما :

الافتراض الأول : زيادة انتاج الجماعة ، فان على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل ، نحو انجاز المهام الموكلة اليهم .

الافتراض الثاني : لزيادة انتاج الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها .

الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد ، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل(عصام محمد حمدان مطر ، مرجع سابق ، ص19).

الاثراء الوظيفي : Job en richement : يقصد بالاثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المنوطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته ، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به .

الدراسات الميدانية وبحوث العمل: Action research : تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة ، أو من خلال تحليل النظم .

➤ شبكة التطوير التنظيمي :

الشبكة الادارية : لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين متون ، ويقوم أسلوب الشبكة الادارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما : زيادة الانتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الانسانية من ناحية أخرى ودون أن يكون بينهما تعارض ، و يأخذ أسلوب الشبكة الادارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الاداري مؤسسة على متغيرين هما : الاهتمام بالإنتاج أو العمل بالاهتمام بالعاملين . (عصام محمد حمدان مطر ، مرجع سابق ، ص 21)

➤ **الادارة بالأهداف Management by objectives** : الادارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي أستخدمت في التطوير التنظيمي ، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الادارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم .

➤ **التدريب المخبري** : يهدف هذا النمط من التدريب الى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الادارية ذات الطبيعة السلوكية .

➤ **ادارة الجودة الشاملة** : ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم ادوارد دمنج منظومة فكرية جديدة أو نموذجا جديدا أسهم في تغيير تفكير ممارسة الاداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الانتاجية في القطاعين الخاص والعام .

8- أنواع التطوير التنظيمي :

1- حسب مدى التغطية:

- **تطوير كلي** : وهو يشمل نظاما بكامله كمنظمة أو ادارة أو قسم ، أو مصنع ، أو فرد .

- **تطوير جزئي** : وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها .

2- حسب ما يتم تغطيته :

أ - **كل المنظمة** : مثل الاندماج ، الاستحواذ ، ادارة الجودة الكلية .

ب- **ادارة / قسم** : عندما تعاني احدى الادارات فشلا مثل (ادارة الانتاج) يعاد النظر اليها كليا .

ج **مصنع** : بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة ، يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه ويعاد بناؤه . (فراس محمود الدعجة ، مرجع سابق ، ص 97)

د- **أفراد** : كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية و الادارية لأفراد مصنع معين

3- **حسب درجة الهيكلية** :- تطوير هيكلية - تطوير عضوي

4- **حسب سرعة التطور**:- تطوير تدريجي - تطوير فجائي

5- **حسب الشكل أو المضمون** :- تطوير شكلي - تطوير فجائي

9-نظريات التطوير التنظيمي :

1- **نظرية البحث العلمي**: وتعتمد هذه النظرية على أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث وتمر عملية البحث العلمي بالخطوات التالية:(محمد بن عبد الله الفضلية ، ص ،ص21، 20)

• تشخيص المشكلة

• جمع المعلومات

• التغذية العكسية للمعلومات

- فحص ومناقشة المعلومات

- اتخاذ قرارات وتصرفات

- التنفيذ (محمد بن عبد الله الفضيلة ، مرجع سابق ، ص 21)

2- نظرية التقية الاجتماعية : ظهرت في انكلترا وتركز على التفاعل بين عناصر الادارة ، والعمال والتكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية وتركز هذه النظرية على :

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات

- الاهتمام بتدريب العاملين

- المشاركة في الادارة

3- نظرية جودة حياة العمل : وتركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم وتدقيق اجراءات العمل ، وساعات العمل ، وخصائص العمل ذاته ، حيث تضمن حياة داخل العمل ذات جودة عالية تحقق أداء ورضا عاليين

4- نظرية الجودة الشاملة :

وترى هذه النظرية أن للتطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة انتاجية المنظمة وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء ورضا الموظفين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين .

5- نظرية الادارة الاستراتيجية :

والتي ترى أن التزام المنظمة بتحديد رسالتها ورؤيتها و أهدافها واستراتيجياتها وخطتها هو السبيل الى التطوير التنظيمي

6- نظرية المنظمة المتعلمة :

ترى أن المنظمة كائن حي يتعلم من أخطائه ، ومنه فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة على التطوير التنظيمي.

7- نظرية الثقافة التنظيمية :

وترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية :

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي

- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة في الوضع المفضل

- التعرف على الفجوة بين (الوضع المفضل - الوضع الحالي)

- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير

- وأخيرا تتم عملية التنفيذ والمتابعة (محمد بن عبد الله الفضيلة ، مرجع سابق ، ص 22)

10- مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي: وتتمثل في النقاط التالية كما يراها السلمي:

- وجود خطة عملية للتطوير التنظيمي

- تأييد واقتناع الادارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي

- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة (فراس محمود الدعجة ، مرجع سابق ، ص 124).

خاتمة:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل لا تتحقق نتائجه بسرعة

- استخدام أسلوب العمل الجماعي .
- التركيز على الأفراد والجماعات .

المراجع:

- 1- عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة الجزائر ، ط2 ، 2003
- 2- محمد بن حمود العنزي : فاعلية الرقابة على اداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ، مذكرة ماجيستر ، دراسة غير منشورة ، في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ، ص 7 .
- 3- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط3 ، 2010 .
- 4- مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص129 .
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ، ص 407 .
- 6- نور محمد الرشدي : التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم ، ورقة بحثية ، مجلس أبوظبي للتعليم ، ادارة التطوير المدرسي ، أبوظبي ، الامارات ، بدون طبعة ، بدون سنة .
- 7- محمد بن عبد الله الفضلية : التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت : دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجيستر ، دراسة غير منشورة ، الرياض ، السعودية ، ص 20- 21 .

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

يونسي مختار، أ.د: زوزو رشيد . (2019) التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه ، خصائصه ، أنواعه ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 11 (02) / 2019 الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص (75-82)