

## التطوير التنظيمي

(الأهداف . أهميته . مجالاته . أساليبه . معوقاته)

إعداد

سالم شبيب العازمي

المسجل لدرجة الدكتوراه في فلسفة التربية

تخصص أصول التربية بكلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

## التطوير التنظيمي (الأهداف . أهميته . مجالاته . أساليبه . معوقاته)\*

تمهيد:

أصبح التطوير التنظيمي ضرورة فرضتها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا كان على المنظمات أن تجدد الأساليب والوسائل للتأقلم . متطلبات هذه البيئة السريعة التغير،<sup>١</sup> وسوف يقوم الباحث في هذا الفصل بعرض مفهوم التطوير التنظيمي ونشأته وخصائصه وأهميته وأهدافه ومجالاته ومراحلها وأساليبه ومعوقاته وأخيرا علاقة التطوير التنظيمي بأداء القيادات المدرسية.

أولا: مفهوم التطوير التنظيمي:

(أ) التطوير التنظيمي بشكل عام

يؤكد "بنيس" Bennis على أن التطوير التنظيمي هو استجابة للتغيير، وهو استراتيجية تربية معقدة يقصد من ورائها تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبنية التنظيمية، ولهذا يمكن للمنظمة أن تتكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيا المتطورة، والأسواق والتحديات والمعدل السريع للتغيير.<sup>٢</sup>

وأصبح التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية. ومن التعريفات التي ما زالت سائدة للتطوير التنظيمي أنه "مجموعة متنوعة جدا من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل - الإدارة والتنظيم".<sup>٣</sup> ويعرف أيضا بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلي تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.<sup>٤</sup>

\* مقالة مقبلة من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص أصول التربية بكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي ، إشراف ا.د فتحي عبد الرسول ، ا.م.د محمد النصر حسن ، د. ننسي أحمد فؤاد

ويرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس والكلية هو جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت، بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط مستخدماً مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي.<sup>٥</sup>

#### ب) مفهوم التطوير التنظيمي للتعليم:

إن التطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه. وإن الهدف الرئيسي من إدارة المؤسسة التعليمية هو الحرص والبقاء والنمو وتحقيق أنواع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية.

ويرى كل من " شماك ورانكل" Schmuck & Runkel أن التطوير التنظيمي في الإدارة بأنه جهد يبذله أفراد داخل المؤسسة ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحول في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المؤسسات، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب وقد يتعلق بالإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات أو المعايير أو الثقافة، وهذا الجهد المقصود يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي مع الاهتمام بالنواحي الإدارية ويؤكد "شماك ورانكل" أن التطوير التنظيمي يتبع الخطوات التالية:

توضيح الاتصالات- بناء الأهداف- كشف الصراعات والتدخلات- تحسين الإجراءات الجماعية- حل المشكلات- صنع القرارات.<sup>٦</sup>

ومن أكثر تعريفات التطوير التنظيمي شيوعاً ما، كما حددها "بيكارد" Beckard وهو أن التطوير التنظيمي هو جهد (١) مخطط (٢) يشمل المنظمة بالكامل (٣) يدار من القمة (٤) بهدف زيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال (٥) تعديلات

مخططة في العمليات الجارية بالمنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية.<sup>٧</sup>

خصائص التطوير التنظيمي كما يلي:

- إن التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية، بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط مدروس ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وتحليل موضوعي لواقع المؤسسة.
- التركيز على برنامج التطوير لا يكون على مدخلات أو مخرجات بل على عملياته ونشاطاته المختلفة التي تحدث فيه.
- لكي يتحقق النجاح المأمول في المؤسسة التعليمية لا بد من تعضيد الإدارة العليا متمثلة في وزارة التربية لبرنامج التطوير والتجديد، كذلك لا بد من مساهمة الإدارة ومشاركتها في البرنامج.

إن التطوير التنظيمي يستند إلى منطلق التغيير الشامل الذي يتضمن كافة جوانب المؤسسة، بمعنى عملية متكاملة تشمل (الأفراد، جماعات العمل، المؤسسة نفسها).<sup>٨</sup>

ثالثاً: أهمية و منافع التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.

وتتضح أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل

معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم وإلا ستموت و تتلاشى.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلي الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلي علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلي اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلي تبنيه من خلال الأبعاد التالية: بالنسبة للعاملين: نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلي تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجاراة إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.<sup>9</sup>

- بالنسبة للعملاء: في ظل التغييرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف

معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسيب الإلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلي مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوتوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.

رابعا: أهداف التطوير التنظيمي:

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي الى تحقيق تواصل النجاح عن طريق اهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من اضافات

علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية لذا قام احد الباحثين بتبويب اهداف التطوير التنظيمي الى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وعلى النحو التالي:<sup>١١</sup>

١. على مستوى الفرد :ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية اي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

٢. على مستوى المنظمة : وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق اهداف المنظمة في الربح والبقاء والنمو.

٣. على مستوى الجماعة : وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والاسناد بين اعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في ادوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة اثناء اتخاذ القرار.

٤. تكيف خارجي : ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار واعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع احداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الاهداف المستقبلية للمنظمة.

التناغم الداخلي : ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ولمسؤولية الجماعة واحداث تغييرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد ، والتركيب التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها فقد اشارت الدهان الى الاهداف التي يمكن ان تتحقق من خلال التطوير التنظيمي مثل:<sup>١٢</sup>

- زيادة فاعلية المنظمة وزيادة كفاءتها.
- تحقيق رضا اعضاء المنظمة وتحسين القدرة على البقاء والنمو وزيادة درجة نضوج المنظمة.
- مساعدة اعضاء المنظمة على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاجداث التطوير المرغوب.
- زيادة درجة تكيف المنظمة مع البيئة.

#### خامساً: خصائص التطوير التنظيمي:

١. يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:١٣
١. عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن جميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
٢. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
٣. تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
٤. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمي.
٥. 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.
٦. منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
٧. إن الهدف الأكبر لبرنامج تطوير المنظمات هو جعل النظام أقرب إلي الكمال عن طريق جعل مكونات النظام متجانسة ومتطابقة.



سادسا: مجالات التطوير التنظيمي :

و انطلاقاً مما سبق فإن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي :  
الأفراد - جماعات العمل ( ثقافة التنظيم ) - التنظيم بما يتضمنه من وظائف  
وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب:-  
أ- الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ؛ لأنهم جوهر منظمات العمل  
وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم  
وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم، و اتجاهاتهم  
ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل  
على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر  
ومتغيرات الحياة.<sup>10</sup>

ب- جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق  
أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة  
تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق  
التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل  
الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير  
أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم  
الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة  
فاعليتها وتحسين أدائها<sup>11</sup>، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم  
والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات  
المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.<sup>11</sup>

ج- التنظيم نفسه :

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات  
والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية

التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلي تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي Organizational Climate السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم<sup>١٨</sup>. ويتضمن المناخ ما يأتي:

- مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة.
  - درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم - فاعلية الاتصالات.
  - مدى تشجيع التخطيط والابتكار.
  - طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي - مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات.
  - المدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.
- مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية:
- حدد "بلاك وموتون" Blac&Mouton أن المجالات التي يجب أن يحدد فيها التطوير التنظيمي من خلال ثلاث محاور هي:
- المحور الأول: القضايا الرئيسية التي يعالجها التطوير التنظيمي وهي السلطة والنفوذ والروح المعنوية وتماسك الجماعة والقيم والأهداف والغايات.
- المحور الثاني: ويمثل من يستهدف تطويره وهو الفرد والجماعة والعلاقات والتنظيم والمجتمع.

المحور الثالث: ويمثل أنواع وأساليب إحداث التطوير أو من خلال وصف وتحليل المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

ويرى "سكومك ومايلز" Schumac & Miles بأنه لكي يتحقق التطوير الإداري والتنظيمي فإن ذلك يتم من خلال ما يسمى بمكعب التطوير التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: يتضمن المشكلات التي يتم تشخيصها، فقد يواجه الجهاز الإداري بعض المشاكل في وضع الأهداف أو التخطيط أو الاتصالات أو المناخ العام أو أساليب القيادة.

المحور الثاني: ويشمل التغيرات في الأدوار والأفراد وجماعات العمل وعلاقتها أو أقسام المنظمة.

المحور الثالث: ويشمل التدريب والاستشارات الإجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل وتختلف أساليب وطرق التدخل والمواجهة من أساليب سهلة تشمل تغيير الأفراد إلى أساليب أكبر مستوحاة من طبيعة العمل.<sup>١٩</sup> وقد حدد "وارن بينس" Warren Bennis أربعة عناصر ضرورية لتطوير وإعادة القوة للجهاز الإداري وهي:<sup>٢٠</sup>

١- القدرة على التعلم من الخبرات المكتسبة والعمل على استعادة الخبرات المصقلة.

٢- تطوير طرق لتحسين عملية التعلم.

٣- القدرة على اكتساب واستخدام المعلومات المرتدة أو القدرة على التبادل الذاتي.

٤- القدرة على توجيه قدراتنا الخاصة.

سابعاً: مراحل التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد تستغرق الكثير من الوقت بدءاً من التصميم والتطبيق وحتى التقويم ، وبشكل عام يمكن القول بأن التطوير التنظيمي - كمدخل سلوكي - يسعى إلى تطوير الاتجاهات والقيم والدوافع

الفردية لتحسين الإنتاجية، وتطوير البناء التنظيمي، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وبناء فرق العمل والتخفيف من درجة الصراعات داخل المنظمة، كما يسعى أيضاً إلى خلق مناخ إيجابي يُسهم في مرحلة التشخيص والتنفيذ والمتابعة تتمثل في لوين: . فرانث وبييل، (٢٠٠٠. ١٣)<sup>21</sup>، ويتناول عبد الرحمن إدريس مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي:<sup>22</sup>

#### ١. تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem:

وتهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.

#### ٢. التدخل Intervention :

وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في الهياكل التنظيمية.

#### ٣. التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions:

تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي:

- المناخ القيادي: الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

- التنظيم الرسمي: والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.

- الثقافة التنظيمية: وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

#### ٤. تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Implementation:

تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هم الوقت والمدى. فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، والمدى يتعلق بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه، فهل هو على مستوى المنظمة ككل أو على المستويات الإدارية واحداً تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة.

#### ٥. تقييم البرنامج Evaluating the Program:

على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشف النتائج غير المتوقعة.

وقام مزار واللوزي بتلخيص مراحل التطوير التنظيمي التي في سبعة

مراحل حددها راندال Lyman Randall<sup>٣٣</sup>:

١. شعور المدير بعدم الارتياح نتيجة الضغوط الخارجية والداخلية الناتجة عن علمه بوجود مشكلة خطيرة، وفشل استخدام الوسائل التقليدية لحلها، وبالتالي يبدأ بالبحث عن وسائل جديدة للتعامل معها.

٢. لجوء المدير إلى خبير أو استشاري لمساعدته على التعامل مع المشكلة.
٣. مرور التنظيم في مرحلة تقليص معوقات الاتصال وتدقيق المعلومات.
٤. يتم تبادل المعلومات بين الافراد والجماعات للمساعدة على تشخيص المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم.
٥. زيادة عدد المشاركين في عملية التغيير، ما يؤدي إلى تخفيف مقاومة التغيير.
٦. اختيار وسائل جديدة لإحداث عملية التغيير.
٧. إعادة التكاليف للموارد وتحسن مستوى الاداء في المنظمة.

#### ثامنا :أساليب التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

#### ١- تدريب الحساسية Sensitivity Training:

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب لمدة ساعتين من الفترة التدريبية لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر أ مثلا، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج

- التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:
- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئته الاجتماعية.
  - التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
  - زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
  - زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة نريد من فعالية النواتج.
- إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق ادراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

## ٢- بناء الفريق Team Building:

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل القريوتي،<sup>٢٥</sup> وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:<sup>٢٦</sup>

الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لأبد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها. إن الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى

الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل يعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية<sup>١٧</sup>، ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق، ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker)، ويمكن تلخيص نموذج (Baker) في الخطوات التالية:<sup>١٨</sup>

- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير و الجماعة.
- أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، و الأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.
- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.
- يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها تمهيد لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.
- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وياقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءً على ذلك . وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظما لفريقيين: فريق مع رئيسة وفريق مع مرؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن



يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها.

### ٣- الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به،<sup>٢٠</sup> ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

### ٤- 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 أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية. وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.<sup>٢١</sup>

### ٥- شبكة التطوير التنظيمي الشبكة الإدارية (GRID OD):<sup>٢٢</sup>

لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين " روبرت بليك " و"زميله" جين موتون Blach & Meuton سنة 1985 ، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية

والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض ،  
ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك  
الإداري، مؤسسة على متغيرين هما :الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام  
بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى  
إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم  
الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة مابين سنتين  
إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة  
والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة  
إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر  
والمبني، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها،<sup>٢٢</sup> وقد طور " بليك وموتون " أسلوب  
الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من  
المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم  
ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم  
يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا  
للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

#### ٦- الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد  
ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن  
العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات  
الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولو الوحدات

للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.<sup>٢٣</sup>

#### ٧- التدريب المخبري Laboratory Training:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللتدريب تنمية روح الفريق تنمية العلاقات وضع الهدف التنظيمي الاستقرار إنجاز الهدف من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.<sup>٢٤</sup>

#### ٨- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تعد إدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم " إدوارد دمينج"، منظومة فكرية جديدة أو نموذجا جديدا أسهم في تغيير تفكير ممارسي الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضا مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط.<sup>٢٥</sup>

#### تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي:

استحوذت برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين؛ وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام وقد حاول Beckhard منذ

مرحلة مبكرة تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي

على مستوى المنظمات على النحو التالي:<sup>٢٦</sup>

١. وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين مستواهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.

٢. عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.

٣. التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.

٤. التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

٥. عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.

٦. محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.

٧. تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

ويلخص "ألفرد" الصعوبات التي تواجه توظيف التطوير التنظيمي في منظمات الدول النامية في خمسة محاور رئيسة كما يلي:<sup>٢٧</sup>

١. القيادة الإدارية التقليدية وغير المؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتموية الجديدة.

٢. ضعف تفاعل المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى قيود الروتين ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

٣. غياب العمل المؤسسي مقابل المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية.

٤. عدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرارات.

٥. ضعف استيعاب المهارات الجديدة وعلى الأخص ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

ويوضح الغمري عدداً من الأسباب التي تُعيق جهود التطوير التنظيمي في المنظمات، كانتظار بعض المنظمات لنتائج تطبيق برامج التطوير التنظيمي على المنظمات الأخرى، وتخوف بعض المنظمات من استخدام الأجهزة الرقابية الحكومية لنتائج عمليات التطوير التنظيمي لتركيز الرقابة عليها، أو محاسبتها على الأخطاء السابقة. إضافة إلى عدم استيعاب القيادات الإدارية والموظفين بشكل عام لجهود التطوير التنظيمي، أو التشكيك في دور خبراء التغيير، وأخيراً عدم الرغبة الجادة من قبل بعض القيادات الإدارية في تطبيق برامج التطوير التنظيمي للحفاظ على مصالحهم الشخصية.<sup>٢٨</sup>

ويقدم المؤمن وآخرون رؤية نقدية للمعوقات التي تواجهه ، ٢٥٣، ١٩٩٧-٢٥٢ تطبيق التطوير التنظيمي من خلال استعراض آراء بعض الباحثين حول الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وأفاقه المستقبلية، ويُجمل تلك الرؤية النقدية في النقاط التالية:<sup>٢٩</sup>

١. عدم التحديد الواضح والدقيق لمعالم وهوية التطوير التنظيمي.
٢. التركيز على وسائل التغيير الانسانية والاجتماعية.
٣. استخدام التطوير التنظيمي لنماذج محدودة.
٤. قيود الوقت والانتهاه لبرامج التطوير التنظيمي، حيث تعتبر طويلة الأجل وهذا قد لا يتناسب مع المنظمات التي تتطلب تغييراً سريعاً.

#### معوقات التطوير التنظيمي في المدارس:

- من أصعب الامور التي تعيق تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس هو مقاومة الافراد سواء مديرين أو معلمين أو طلاب للتغيير، ومن الأسباب التي قد تدعو إلى مقاومة التغيير والتطوير ما يلي:<sup>٣٠</sup>
- عدم وضوح أهداف التطوير لأفراد المجتمع المدرسي، والضغط الكبيرة التي قد ترتبط بعمليات التطوير على العاملين بالمدرسة.
- تعارض الآراء وعدم الاتفاق بين إدارة المدرسة والهيئة التدريسية بها.

- الأسلوب الذي يطرح به التطوير والذي يعتمد على إجبار الجميع على الأخذ به.
  - ضعف الأهمية الناتجة من وراء هذا التطوير.
  - الرضا بالوضع الحالي بالمدرسة.
  - ضعف الوعي بين العاملين بالمدرسة حول ما يدور في العالم من تغييرات وتطورات
  - ويمكن حصر اهم المعوقات التي تحد من تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس في الآتى:
  - قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وسلبية المدير تجاه بعض المشكلات.
  - ضعف الرقابة والإشراف، وغياب الثقة بدور المدرسة والمجتمع.
  - عدم وجود معايير موحدة وثابتة لقويم فاعلية المعلمين بالمدرسة.
  - انخفاض ساعات التواجد داخل المدرسة.
  - عدم القدرة على احداث التغيير والتخوف من الالتزامات عند تطبيق الجودة الشاملة.
  - عدم قدرة المدرسة على مواكبة التغييرات الحديثة.
  - المركزية في التعليم.
  - عدم التنسيق بين وزارة التربية والهيئات التابعة لها وصولاً إلى المدرسة.
- عاشراً: علاقة التطوير التنظيمي بأداء القيادات المدرسية:
- تتميز البيئة التي تعمل فيها بعض المؤسسات التعليمية بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، مما ينجم عنها تعدد المتغيرات المؤثرة في الأنشطة والممارسات التعليمية وكثرة مشكلاتها وتحدياتها، يترتب على ذلك مزيداً من الصعوبة والتعقيد في مكونات وتفاعلات منظومة (المدخلات والعمليات والمخرجات) التعليم، وربما يوضح ذلك هيوز وبيتي "Beatty & Hughes،

٢٠٠٥" في تشخيصهما لبيئات الأعمال اليوم، حيث يؤكدان أن القيام بالعمل في منظمات اليوم أصبح أكثر صعوبة فأنت تحتاج للتفاعل مع ناس كثيرين وكثيرين داخل وخارج منظمك لكي تكون ناجحا، كذلك يتطلب إتمام العمل محادثات وتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، وعموما، فإن الأعمال أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر اعتمادا على بعضها البعض في معظم المنظمات، يحدث ذلك نتيجة العديد من العوامل، منها: سرعة التغيير الذي يصيب كل شيء حيث تتطور المنتجات بسرعة كبيرة وينبثق منافسين جدد على نحو سريع، وزيادة حالة عدم التأكد حيث أصبح التنبؤ والتخطيط للمدى الطويل أكثر صعوبة وخطر، وزيادة الغموض حيث تواجه المنظمات الكثير من المشكلات غير المعروفة لها بحلول روتينية.<sup>٢١</sup>

ويرى كوفي "Covey" أن القيادة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة وظائف أساسية، هي: الريادة Path finding، وتتمثل في ربط نظام قيم المنظمة بالرؤية والمهمة والبيئة من خلال خطة استراتيجية، التوافق Aligning، وتتضمن التأكد من أن الهياكل التنظيمية، والأنظمة، والعمليات الإجرائية تساهم جميعا في إنجاز المهمة والرؤية. والتمكين Empowering، ويتمثل في استئارة الموهبة المستترة، والبراعة، والابتكارية في الناس لإنجاز المهمة.<sup>٢٢</sup>

المراجع العلمية:

- 1- هاني بن ناصر الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوائز منظمة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣، ص ٢.
- 2- أحمد ابراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس- الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١١، ص. ١٧.
- 3-Minnesota Organization Development Network: Internet Paper, [http://www.modn.org/about\\_OD/od\\_defn.html](http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html), 2000, p.3.
- 4- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢ م، ص ٣٤٤.
- 5-Schmuck, Richard A. & Rankle, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, p.5.
- 6- Schmuck, Richard A. & Rankle, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, p.5.
- 7-Beckhard, Richard, Organization Development: Strategies and Models. California: Addison Wesley Publishing Co., 1969, P. 10.
- Neal & Balley & Ross, op. Cit., P. 81. 8
- 9- محمد الصيرفي: " التطوير الإداري "، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٣ ص ٤٥١.
- 10- محمد بن يوسف النمران العطيّات: "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ ص ٦٥.



11- French, W,L, & Bell C, H, 1978 , ( A definition and history of organization development some comment ), Academy of management proceeding, 140 -153.

12- اميمة الدهان: نظريات منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، كلية الاقتصاد

والعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية، 1992، ص ٣.

13- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل

للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢ م.

14- ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مرامر

للطباعة الإلكترونية، ١٩٩٣، ص ص ٤٥٦ ، ٤٥٧.

15- أحمد ابراهيم أحمد: التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، ١٩٩٩، ص

ص ١٢، ١٣.

16-Organizational Development in Education: Internet Paper, <http://www.toolpack.com/education.html>, Organizational Culture, 2000.

17- هاني عبدالرحمن صالح البطويل : الإدارة التعليمية - مفاهيم... وآفاق،

عمان، دار وائل، ١٩٩٩، ص ١٤٠.

18- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب

اللبناني، ١٩٩٤، ص ٢٩٥.

19- فؤاد القاضي: نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، مج ٢٤، ع ٣،

يناير ١٩٩٢، ص ص ٢٣-٢٤.

20- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ٢٠٠٤، ص ٣٣.

21- ونبل فرانش و سيسل بيل: تطوير المنظمات تدخل علم السلوك لتحسين

المنظمة. (ترجمة د / وحيد الهندي )، معهد الإدارة (نشر الكتاب قبل

الترجمة، الرياض، ٢٠٠٠، ص ١٣.

22- ثابت عبد الرحمن إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة،

الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001 م.

- 23- فيصل مرار، سليمان اللوزي: التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، 121 - 79، ع 1989، صص 97-98.
- 24- أندر سيرلاجي و ووالاس مارك جي دي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991 م، ص 1-70.
- 25- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000 م، ص 336.
- 26- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة، مصر، دار الوفاء، 2000 م، ص 336.
- 27- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2003 م، ص 48.
- 28- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة، مصر، دار الوفاء 2000 م، ص 276.
- 29- عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة، قطر، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998 م، ص 43.
- 30- عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة، قطر، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998 م، ص 42.
- 31- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002 م.
- 32- ميرغني عبد العال حمور: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998، صص 27-29.

- 33- عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، ،  
الدوحة، قطر، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٨م، ص ٤٤.
- 34- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي  
والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر  
والتوزيع، 2000 م، ص ٣٤٥.
- 35- هاني يوسف خاشقجي: التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم، الرياض،  
السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، ٢٠٠١، ص ٣٣.
- 36- Models. Addison Wesley and Beckhard, R. (1969).  
Organization Development: Strategies, pp.69-93.
- 37- علي عباس ، بركات عبد الله: مبادئ علم الإدارة، عمان، مكتبة الرائد  
العلمية، 2001 م، ص ٣٢٧.
- 38- ابراهيم الغمري: التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في  
الدول النامية، ع ٤٨، الإدارة العامة، ١٩٨٥-١٩٨٦، ص ٣٣-٦٦.
- 39- قيس المؤمن وحسين حريم : التنمية الإدارية، عمان ، دار زهران، ١٩٩٧  
، ٢٥٢-٢٥٣.
- 40- أحمد إبراهيم احمد: ٢٠١١، مرجع سابق، ص ١١٠ : ١١١.
- 41-Hanna, Donald E.(2003), Building a Leadership Vision:  
Eleven Strategic Challenges for Higher Education, Educause  
Review, July-August, p.25.
- 42-Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005), Becoming  
A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations  
Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA, p.2.
- 43-Wong, Leonard; Gerras, Stephen ; Kidd, William; Pricone,  
Robert; Swengros , Richard (2003), Strategic Leadership  
Competencies, The Report provided to the Department of  
Defense, USA, Sep, p.2.