

## مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير

### التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

(دراسة ميدانية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)

أ. فاطمة عبد المجيد البهليل

أ. احمد خالد جرناز

المركز المتقدم للتقنية

هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا

fatmaabheleel@gmail.com

ajarnaz@hotmail.co.uk

### الملخص

تناول البحث دراسة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين ، وهما مدى الجاهزية ، التطوير التنظيمي وذلك من خلال معرفة اتجاهات ورأي العاملين في المؤسسات الليبية غير الربحية في أحداث التطوير التنظيمي وذلك لعرض الجودة والتحسين المستمر وتطوير الأداء في المستقبل، تكونت عينة البحث من (67) موظف هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا ( case study ) ، ثم اختيرهم بطريقة عشوائية من بين مجموع موظفين في الهيئة، وقد اعتمد الإحصاء الوصفي لوصف آراء العاملين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا كمؤسسة غير ربحية وقد استخدم الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التكرارات، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط الارتباط بيرسون واختبار t، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة بين مدى جاهزية المؤسسات الليبية الغير ربحية وإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية، كما توصلت الدراسة أن مستوى مدى لجاهزية الكلي هو 72% والاتجاه العام جيد جدا (موافق)، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تخصيص موازنة للتطوير التنظيمي بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجية، واستحداث جسم متخصص بأمر التطوير التنظيمي للهيئة، ومعالجة كافة السلبيات التي تعرقل من أحداث التطوير التنظيمي في الأنظمة الإدارية للمؤسسات الليبية الغير ربحية ( هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)

### Abstract

The study examined the relationship between the two main variables, the extent of ignorance, organizational development, and through the knowledge of the attitudes and opinions of the employees of the Libyan non-profit organizations in the events of organizational development in order to present the quality and continuous improvement and development of performance in the future. And the study of natural sciences and technology (case study, and random selection of the total staff of the Commission. The descriptive statistics were used to describe the views of the staff of the Natural Sciences and Technology Research Institute as a non-profit organization. The computational mean, standard deviation, the results showed that there is a relationship between the readiness of the Libyan non-profit institutions and the development of organizational development in

their administrative systems. The study also found that the total readiness level is 72% and the general trend is very good. Including the necessity of allocating a budget for the organizational development of the Natural and Technological Sciences Research Organization, the development of a specialized body for the organizational development of the Authority, and addressing all the negative aspects that impede the development of organizational development in the administrative systems of Libyan non-profit institutions Natural Sciences Research and Technology

**الكلمات المفتاحية: - مدى الجاهزية، التطوير التنظيمي، المؤسسات الليبية الغير ربحية - جودة تحسين الأداء المؤسسي.**

### المقدمة

إن أوضاع الوسط البحثي اليوم والتحديات التي يفرضها عصر المعلومات وآثار الاقتصاد العالمي وتعتبر الثورة التكنولوجية، يتطلب من كل مؤسسة وخصوصاً المؤسسات البحثية موضوع البحث على دراسة وتحليل أوضاعها من خلال عدة جوانب لتحسين من جودة مخرجاتها وأدائها من خلال عدة خطوات مهمة ومؤثرة من ضمنها التنظيم والتطوير المؤسسي ، حيث يعتبر التطوير التنظيمي (تطوير المؤسسات) أحد المداخل المهمة لتطوير المؤسسات، حيث يهتم بإحداث تغيير مخطط وشامل لجميع مكونات المنظمة كالاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية، وحيث سيكون الاهتمام بالعنصر البشري كمحور رئيسي في عمليات التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في الدولة الليبية وخصوصاً منها الغير ربحية مثل مؤسسات البحثية وغيرها ، حيث يساعد التطوير التنظيمي في كونه واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، حيث يتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية، وهذا يحتاج تكيفاً في بقية المكونات أو الجوانب بالقدر الذي يضمن بقاء وزيادة فاعلية المنظمة من خلال العلم والدراية بما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. [1]

كما أصبح التطوير التنظيمي للمؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لكا له من ارتباط بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وبمفهوم إعادة الهيكلة، وتطوير العمل في المؤسسات والتحفيز للعاملين في المؤسسات المختلفة وأنه يعتني بعمليات التشخيص المستمر وتخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه وذلك بهدف نقل المعرفة والمهام للمنظمات لتحسين قدرتها على حل المشاكل وإدارة التغيير في المستقبل. [2]

ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به الجهة المكلفة بإحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفزهم على النجاح في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه. [3]

## المبحث الأول: - منهجية البحث

### أولاً: - الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي ومدى جاهزية المؤسسات في أحداث تطوير بأنظمتها.

### أولاً التطوير التنظيمي

1. دراسة دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالشركة

الأهلية للإسمنت، د. مفتاح أحمد أبو غفة، د. عزالدين عبد الله سويد، المؤتمر الاقتصادي

الأول للاستثمار في منطقة الخمس 25-27-2017 ميلادي، ECIDIKO.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت حيث قام الباحثان بإعداد استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت (47%) من مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي من خلال عدة عناصر منها الأصالة، الطلاقة الفكرية، قبول المخاطرة وغيرها وتوصلت أيضا الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات تعزى لمتغير ( الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة وقد أوصى الباحثان بتشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة والاهتمام بالشخصية المبدعة وتوزيع المهام وفق المؤهلات والقدرات التي يمتلكها العاكلين وتعويض الصلاحيات والتقليل من المركزية. [4]

2. دراسة جاهزية القيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، الطالب محمد ميلود صميده، د.

خالد مسعود الباروني، بحث مقدم لاستكمال الإجازة العالية في إدارة الأعمال - مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية - 2014 م.

هدفت الدراسة على التعرف على جاهزية القيادات الإدارية على تطبيق الادارة الالكترونية والتدريب والتأهيل، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة جمع بيانات الدراسة وتم استخدام التحليل الاحصائي SPSS، تم توزيع عينة على الادارات العليا حوالي 39 عينة، وقد توصلت الدراسة على وجود مستوى جاهزية القيادات الادارية وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وايضا وجود علاقة بين المعوقات التنظيمية وبين جاهزية القيادات لتطبيق الادارة الالكترونية وغيرها من العلاقات وحيث كان عنصر البنية التحتية أهم عنصر مؤثر في الجاهزية ، وأوصت الدراسة على تحفيز القيادات الادارية على تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة والاهتمام بتطوير الخطط والبرامج التي من شأنها تجعل من جاهزية المؤسسة أفضل ، وتفعيل دور الاشخاص الأكفاء غي الادارة الإلكترونية وتكليفهم بتدريب القيادات الإدارية. [5]

3. دراسة التطوير التنظيمي ودوره في نجاح إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لشركة المشروعات الكهربائية بمدينة طرابلس، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الإجازة العالية في الإدارة والتنظيم - مدرسة العلوم الإدارية والمالية-2018م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة، ومعوقاتهما ، واساليب التطوير التنظيمي حيث كانت الفرضية أنه توجد علاقة طردية بين التطوير التنظيمي وبين إدارة الجودة الشاملة، ومجتمع الدراسة كان متمثل في قيادات الشركة وكان عددهم 40 عينة نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة، وبعد التحليل الاحصائي كشفت الدراسة أن الشركة لا تهتم باتباع الأساليب العلمية للتطوير التنظيمي حيث لا يوجد لدى الشركة الامكانيات المالية والمادية وغياب التطوير والتدريب وقصر مشاركة الادارة العليا بأي تطوير وتوصلت الدراسة لتوصيات اهمها الاعتماد على التخطيط المسبق في التطوير التنظيمي، الاهتمام بتطوير الهياكل الإدارية ، تطوير نظم العمل وتبسيطها للعاملين وتوفير المستلزمات المادية والمالية وإعطاء الفرصة للفرد لتطوير مهارته. [6]

4. دراسة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية، حالة دراسية المنظمات الصناعية العامة - بنغازي، الطالب اسماعيل محمد فشتول، د. الصديق منصور بو سنيّة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الاعمال- جامعة قاريونس 2010.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وبيان علاقة العوامل الشخصية والوظيفية وتمثل المجتمع من مديري هذه المنظمات والبالغ عددهم 187 مديرا ومن خلال التحليل الاحصائي للفرضية المعدة لذلك بواسطة استبيان مصمم لذلك توصلت الدراسة إلى ان المديرين يؤيدون التطوير التنظيمي بصورة عالية وانه توجد علاقة طردية بين المسمى الوظيفي وبين التطوير التنظيمي وقد أوصت الدراسة إلى دراسة عامة على مستوى المنظمات الصناعية في ليبيا وتطبيق أساليب أخرى من التطوير التنظيمي مثل هندرة العمليات، ودراسة الأنماط القيادية ودورها في التطوير التنظيمي. [7]

يتضح مما سبق من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ما يلي: -

1. قلة الدراسات حول موضوع مدى جاهزية المؤسسات على إحداث تطوير تنظيمي في أنظمتها
2. المؤسسات ذات الموارد المالية والقليلة هي التي تقع في معوقات ومشاكل لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها.
3. لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتطويره لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في المؤسسات.
4. دور التكنولوجيا والاتصالات في أي عملية من عمليات التطوير التنظيمي لأي مؤسسة.

5. ركز البحث الحالي حول جاهزية والمؤسسات الغير ربحية على احداث تطوير تنظيمي في أنظمتها من خلال دراسة العناصر المتوافرة في المؤسسات لإنجاز هذا التطوير.

6. أهم ما يميز البحث الحالي عن سابقة هو أنه من الدراسات القليلة المحلية التي تدرس مدى الجاهزية ومدى تقبل المؤسسات لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها.

**ثانياً: - تعريفات ومصطلحات البحث.**

**التطوير التنظيمي:** - عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال استخدام تقنية علم السلوك والبحث في النظريات الخاصة بها. [8]

**الاتصال:** - عرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات ونقل المعاني، وهو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة، وهو التبادل البشري من الأفكار والآراء بينما عرفه جاك دوريون: بأنه الفعل الذي من خلاله يثري اثنان او جماعة من الأفراد كل منها الاخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة.

**أما الاتصال التنظيمي:** - فعرّفه كاتز، بأنه تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيلها للمعنى ضمن نطق التنظيم. [9]

**الموارد البشرية:** - يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث أنه يمثل الركيزة الأساسية للمنظمات الساعية لتحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. [10]

**الجاهزية:** - الحديث عن الجاهزية في حقل التطوير التنظيمي مسألة اساسية لا بد من وجودها بمستوى معين من اجل تحقيق الاهداف الاساسية التي ينشدها هذا الحقل.

ومن حق المرء ان يتساءل ابتداء ما المقصود بالجاهزية في الفكر الاداري وهل تمتلك المنظمة المتميزة رغبة حقيقية في ان تكون سباقة في هذا المضمار ؟

اما بخصوص الجاهزية كمفهوم ، فتتعلق الفكرة اساسا من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر المسبق . يقال في اللغة: تجهز فلان للأمر، اي استعد وتهيأ لمواجهة. (المعجم الوسيط). وما قيل بالنسبة للفرد ينطبق على المنظمة ايضا. فالمنظمة الجاهزة هي المنظمة المستعدة لمواجهة امر معين يتوقع حدوثه. الجاهزية في الادارة تعني قدرة الادارة على الاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة او امر متوقع. [11]

**التكنولوجيا:** -

- فرع من المعرفة التي تتعامل واستخدام وسائل التقنية وترابطها مع الحياة والمجتمع، والبيئة، بالاعتماد على موضوعات مثل الفنون الصناعية، والهندسة، والعلوم التطبيقية، والعلوم البحتة.
- عبارة عن مجموعة من المعارف والمعارف والحبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات الأندية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال موارد البيئة وتطويع ما فيها من موارد وطاقت لخدمته في أداء عمل أو وظيفة في مجال حياته لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء مستوى الفرد أو المجتمع. [12]

#### هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا: -

تأسست هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا سنة 1997م باسم الهيئة القومية للبحث العلمي لغرض تنفيذ المخططات الاستراتيجية للدولة التي تمكنها من تحقيق أهداف وسياسات وأولويات ومتطلبات البحث العلمي، وبموجب القرار رقم (654) لسنة 2007م أصبح اسم الهيئة «الهيئة الوطنية للبحث العلمي»، واستمرت في أداء عملها إلى أن صدر القرار رقم (215) لسنة 2014م المتعلق بإنشاء المجلس الأعلى للبحث العلمي وفي إطاره تم إعادة تسميتها بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. [13]

#### ثالثاً: - مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: -  
" ما مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية " ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية: -  
ما هي أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الليبية الغير ربحية لتبني فكر التطوير التنظيمي؟  
ما إثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف الموظفين من التطوير التنظيمي؟  
1. ما هي المعوقات التي تحول دون قيام المؤسسات الغير ربحية بالتطوير التنظيمي على الوجه الصحيح؟

2. ما مدى الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة،

#### رابعاً: - أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في الآتي

1. أهمية موضوع التطوير التنظيمي نظرا لتأثيره الكبير على الاداء الوظيفي.
2. محدودية الابحاث في هذا المجال فيما يتعلق بجاهزية المؤسسات لأحداث التطوير التنظيمي بأنظمتها.
3. احتياجات الجهات لمثل هذه الابحاث لارتباط التطوير التنظيمي بإنتاجية العاملين.

#### خامساً : - أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الآتي

1. التعرف على مدى جاهزية المؤسسات الليبية الغير ربحية قيد البحث لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية
2. المساعدة على نشر ثقافة التطوير التنظيمي في المؤسسات الليبية غير الربحية موضوع البحث.
3. التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف الموظفين بمؤسسات الدولة الليبية الغير ربحية نحو التطوير التنظيمي باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية).
4. تقديم المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذا البحث.

#### سادساً: - محور الدراسة: -

من منطلق أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسات وذلك من خلال جودة وتحسين أداء هذه المؤسسات، وبهذا حاولت الدراسة معرفة مدى جاهزية المؤسسات الليبية الغير ربحية لتبني نظام التطوير التنظيمي في إدارتها من أجل تحسين وجودة أداء المؤسسات الليبية ظل التغيرات المتسارعة في مجال جودة الخدمات.

#### سابعاً: - تساؤلات البحث

ويبنى هذا البحث على التساؤلات البحث الرئيسية التالية: -

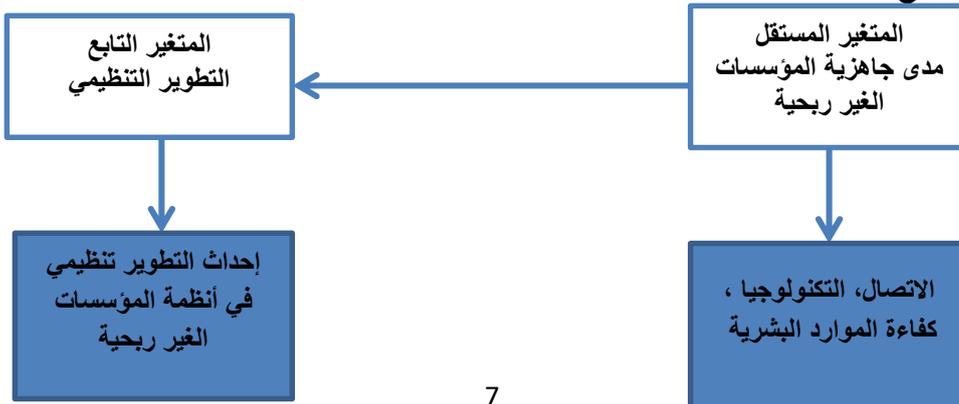
التساؤل الأول: -

ما مدى جاهزية المؤسسات الغير ربحية لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية؟

التساؤل الثاني: -

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستويات إجابات الموظفين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا قد يعزى إلى العوامل التالية:- الصفة الإدارية، الدرجة الوظيفية، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

#### ثامناً: - نموذج البحث



شكل رقم (1): - نموذج البحث

المبحث الثاني: - الإطار النظري للبحث

التطوير التنظيمي: -

1. مفهوم التطوير التنظيمي: -

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي والذي يرمز له OD إلى التفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين وهما: -

- التطوير Development: وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني volupe، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.
- التنظيمي المتعلق بالمنظمات organizations: بوصفها كيان ونشاط في آن واحد يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابياً كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة.
- وقد تم تعريف التطوير التنظيمي على أنه الجهد المخطط يعترى المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل بهدف زيادة فعالية المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية. وحيث أن أنشطة التطوير التنظيمي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل كمدخل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد نفسها.
- وان التطوير التنظيمي بأنه عملية نظامية واسعة لجمع البيانات والتشخيص والتخطيط الفعلي والتحول نحو الأفضل وتقييم العمل. [14]

- أما بمفهوم البحث العلمي فعملية التطوير التنظيمي هي في الأساس برنامج للبحث العلمي، صمم بغرض تحسين وظائف التنظيم، وأن برامج التطوير الفعالة تحتاج في الغالب لأساس من المعلومات والحقائق التجريبية حتى يمكن التخطيط لتنفيذ البرنامج التطويري وتنفيذه ومن ثم تقييمه، يعمل البحث العلمي كمنهج وعمليّة توغر المعلومات اللازمة والضرورية حول التنظيم وتصبح كأساس للبرنامج التطويري ويمكن القول إن طبيعة التطوير التنظيمي O.D والبحث العلمي A.R هي طبيعة متشابهة فكلاهما شكل من أشكال علوم السلوك التنظيمي.

[15]

2. أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير في الأمور التالية: -

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: -

يعد التطوير التنظيمي منهجاً تربوياً فهو مخطط مقصود يهدف لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات السريعة التي يفرضها الواقع والتطورات السريعة على المنظمات.

• التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي

ان اعتماد مديري المنظمات على معايير ساهمت في تحقيق نجاحات يؤدي إلى ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال وعدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجيتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية وتحديث العصر، ولكن التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة يساهم في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو أيقاف الحركة المستمرة عندما يقتضي الوضع ذلك.

• التطوير التنظيمي منهج استباقي

يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل إذ يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحالية وصولاً إلى الأهداف المستقبلية، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

• التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي

يسمح التطوير التنظيمي بإطالة عملا المنظمة في عالم تسوده المنافسة والبقاء للأقوى، من خلال صيانة دورة حياتها غير استخدام البرنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، النمو، البقاء) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، من خلال المنطق السابق وجدت نوعان من المنظمات منظمات البقاء ومنظمات الغناء.

• بالنسبة للعاملين

شهدت منظمات الأعمال تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين الأمر الذي زاد من اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الهادفة إلى إشباع حاجتهم ورغباتهم والعمل على نشر الروح الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسبين في العمل وبيئته وترافق ذلك مع زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. [16]

3. أهداف التطوير التنظيمي

هناك أهداف عديدة للتطوير التنظيمي منها: -

1. خلق ثقافة من التحسين الدائم والمستمر خلال أهداف مشتركة ورؤية واحدة.
2. تحسين فعالية المؤسسة وزيادة رضا العاملين فيها.
3. تمكين القادة والأفراد والعاملين.
4. استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغيير في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، وتصميم الوظائف.
5. زيادة درجة الثقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

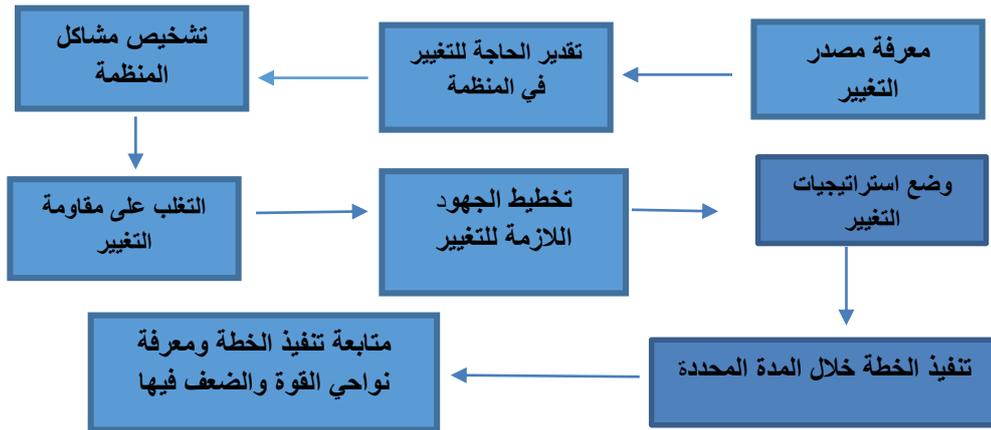
6. زيادة الوعي بأهمية عملية الاتصال وأساليب القيادة.
7. توفير معلومات اللازمة لمتخذي القرارات بشكل متجدد ومستمر.
8. مساعدة الإدارة العليا على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية.
9. إشاعة الثقة وعلاقات التكامل بين عناصر البشرية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
10. زيادة درجة الانتماء للمؤسسات ولأهدافها، وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية. [17]

#### 4. خصائص التطوير التنظيمي

- هنالك عدة خصائص للتطوير التنظيمي تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:
- الشمولية: - ويقصد الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
  - الاستمرارية: - ويقصد لها الاستمرار في تحسين جودة أداء وبيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
  - المشاركة: - ويقصد بها المشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.
  - التخطيط المسبق: - ويقصد به التشخيص المسبق للمشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.
  - توجيه تحول المشكلات: - ان التطوير التنظيمي هو عملية موجه تحول المشكلات التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - الطابع العلمي: - حيث يهدف التطوير التنظيمي الى احداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة، والتقسيم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق
  - التغذية الراجعة يهتم التطوير التنظيمي بالمعلومات المقدمة من الافراد من أجل توفير معلومات ذات فائدة لهم ليعلموا عليها قراراتهم.
  - القيم الانسانية: - يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الانسانية ومعتقداته وإنجابيته حول إمكانيته ورغبة النمو والتطوير لدى العاملين ويشجع على الثقة والاتصال الفعال. [18]
5. خطوات التطوير التنظيمي.

لكي تتم عملية التطوير التنظيمي بنجاح وتحقق الأهداف المرجوة منها لابد من السير بخطوات واضحة ومحددة، وقد ميز أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي التشخيص والتخطيط والتنفيذ والتقييم ويمكن أيضا توضيح هذه الخطوات بأكثر توضيح كما يأتي: -

- معرفة مصادر التغيير
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة التي تواجهها.
- التغلب على مقاومة التغيير.
- التخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية معينة.
- معرفة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف



الشكل رقم (2) يوضح مراحل التطوير التنظيمي [19]

#### 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: -

- تدريب الحساسة

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

- بناء الفريق

يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل.

#### • الإثراء الوظيفي

يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافيه إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافيه لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

#### • الدراسات الميدانية وبحوث العمل

وذلك من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة أو من خلال تحليل أسلوب تحليل النظم وتحديد المشكلات وابداء الراي من الإدارة ومن العاملين أيضا، وبحوث العمل تختلف عن البحوث التقليدية والتي تنتهي باقتراحات يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل معلومات مع العاملين بالأقسام ووحداتها.

#### • شبكة التطوير التنظيمي

أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركين بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدي المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا أنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين.

#### • الإدارة بالأهداف

هي 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 لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي والشهري.

#### • التدريب المخبري

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية من هلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الايجابية والسلبية.

#### • إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجا جديدا أسهم في تغيير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال في القطاعين العام والخاص، كما انها فلسفة إدارية أو

مجموعة من المبادئ يمكن تبيينها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، من خلال أدوات إحصائية وادوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل. [20]

#### 6. مدى جاهزية المؤسسات للتطوير التنظيمي

ان تعرف حاجتك الى التغيير شيء وان تكون مستعدا لذلك التغيير شيء اخر. ورغم العلاقة القوية بين الطرفين الا ان هذه المعرفة لا تمثل الا جزءا يسيرا من الموقف الكلي. فمن السهولة ان تبدأ التغيير لكن ذلك سيكون محفوفًا بمخاطر الفشل ان لم تكن المنظمة في حالة استعداد لهذا التغيير. وفي عالم اليوم اصبحت جاهزية المنظمات لإنجاز التغييرات الجوهرية ضرورة اساسية لا يمكن تجاهلها. فلم يعد التغيير عملية بسيطة او عملية استثنائية تقدم عليها المنظمات بسبب تقادم في بعض مكوناتها او من اجل تقليد الاخرين. ان التغيير في عالم اليوم هو عنوان نجاح المنظمات. فالمنظمات التي لا تستطيع ان تكيف نفسها للمستجدات البيئية ورغبات المستهلكين، ستجد نفسها في مازق لا تحسد عليه. ومن هنا نقترح ضرورة تصعيد مستويات التغيير في فكر المدير الى ان يكون عملية تطويرية لكل المنظمة وليس لجزء فيها. ومن الضروري ان تتقبل المنظمات التغيير على انه حالة طبيعية لا يمكنها التهرب منه. لذلك يجب ان تهئ نفسها لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية. ونأمل ان يكون هناك برامج تدريبية تساعد المدراء العرب على ان يكونوا أكثر مرونة وأكثر قدرة على التكيف وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وادوات التطوير التنظيمي بنجاح. كما نأمل من الباحثين تناول هذه الموضوع وتقريراته العديدة بالبحث بهدف اغناء الفكر الاداري الى جانب تقديم تجارب حية يمكن ان يبني عليها تطوير الادارة العربية. [21]

#### 7. التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر التطوير التنظيمي جهود شاملة سلطة تهدف إلى زيادة إنتاجية الأنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء و الاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فينطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك على تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير و استخدام أساليب العمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين. لذا نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة التنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغير الثقافة

التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال شرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل. [22]

#### 8. خصائص التطوير التنظيمي

هنالك عدة خصائص للتطوير التنظيمي رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له ومن هذه الخصائص ما يلي: -

- الاهتمام بالمنظمة / النظام ككل
- معرفة مصدر التغيير
- وضع استراتيجيات التغيير
- تقدير الحاجات للتغيير في المنظمة
- تشخيص مشاكل المنظمة
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير
- التغلب على مقارنات التغيير التغلب
- تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف. [23]

#### 9. معوقات التطوير التنظيمي

استحوذ مدى فاعلية 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، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي: -

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.
- عدم التحديد الدقيق الأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
- التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة. [24]

#### المبحث الثالث: - الجانب العملي للبحث

#### نوعية البحث: -

تبنيت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) للوصول وتحقيق أهداف البحث وقد طبقت في هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، ويعتبر هذا المنهج وصف لواقع الهيئة من خلال تحليل وتفسير بعض الظواهر واتباع بعضها ببعض ولتحقيقي هذا الأمر تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومة: -

المصدر الأول: - اعتمد الباحثان في إعداد الجانب النظري على الكتب والبحوث والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة في مجال هذا البحث سواء المحلية أو العربية سواء كانت منشورة أو غير منشورة لتكوين تصور متكامل حول موضوع البحث.

المصدر الثاني: - استخدمت الاستبانة لجمع وتحليل البيانات المجمعة من الاستبانات التي تم استعادتها من عينة البحث، باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والتكرارات واختبار الفرضيات.

#### طريقة وإجراءات الدراسة

1. مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التطوير التنظيمي وأهميته في إحداث تحسين مستمر وجودة في مخرجات المؤسسات.
2. استطلاع آراء العاملين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا من خلال المقابلات الشخصية وعمل عدة ندوات حول موضوع التطوير التنظيمي بالمؤسسات الليبية، وصياغتها في محاور محددة ذات فقرات محددة وعرضها على عدد من الأساتذة المهتمين مجال التطوير التنظيمي، ليتم إخراجها على شكل استبيان، ومن ثم تبين صدقه وثباته.
3. توزيع الاستبيان على عدد من العاملين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، ومن ثم تفرغ البيانات وإدخالها ببرنامج SPSS الإحصائي.
4. تحليل النتائج ومناقشتها، ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات لتحسين وتطوير المؤسسات الليبية الغير ربحية، وفي هذه الحالة هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا موضوع البحث.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملون بديوان هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا والذي يبلغ عددهم 390 موظف وموظفة.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وفقا لمتغيرات الدراسة، إذ بلغ عدد أفراد العينة (67) موظف وموظفة من مختلف الأقسام، وتمثل تقريبا 17% من المجتمع الأصلي، وذلك نظرا لتواجد عدد من العاملين خارج البلاد للدارسة، وأيضا عدد من العاملين في إجازات مختلفة.

جدول رقم (1): - يوضح الاستبيانات الموزعة على عينة البحث.

النسبة %	الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الموزعة	هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الديوان الرئيسي ) الإدارة العامة)
84%	67	13	80	

### أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثون على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة النوع الأول: المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة.

النوع الثاني: الاستبيان (أداة الدراسة الرئيسية)

أعد الباحثون استبيان خاص حول مدى جاهزية هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا على إحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية، وقد تم أعداده من خلال الاطلاع عدد من الدراسات والبحوث المتعلقة بنفس الموضوع، وبهذا تم بناء الاستبيان من العناصر التالية: -

البيانات الشخصية لأفراد العينة وعددها 67

أسئلة خاصة بموضوع البحث وعددها (51) فقرة تناولت 9 محاور هي: .

1. الاتصال ويشمل 5 فقرات.
2. التكنولوجيا ويشمل 2 فقرة
3. كفاءة الموارد البشرية وتشمل 7 فقرات.
4. الأسباب التي تستدعي وجود التطوير التنظيمي ويشمل 9 فقرات.
5. التطوير التنظيمي ويشمل 6 فقرات.
6. كيفية تطبيق التطوير التنظيمي ويشمل 7 فقرات.
7. المزايا التي يتطلع إليها العاملين من إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات الليبية الغير ربحية وتشمل 5 فقرات.

8. سلبيات التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات الليبية الغير ربحية وتشمل 3 فقرات.
9. آليات تفعيل مشاركة العاملين في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات الليبية الغير ربحية وتشمل 7 فقرات.

وقد تم اختيار سلم ليكارت الخماسي كما يلي: غير موافق تماماً، غير موافق، لا اعلم، موافق، موافق تماماً، حيث تم إعطاء درجات لهذا المقياس من 1 إلى 5 بالترتيب.

### أولاً: - تحليل البيانات

#### توصيف البيانات التعريفية لأفراد عينة البحث

- من خلال التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث، والمتمثلة في العوامل الديمغرافية التالية: -  
الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وغيرها فقط وزعت على النحو التالي والموضحة بالجدول رقم (2): -

#### جدول رقم (2): - البيانات التعريفية لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	النوعية	البيانات الديمغرافية
60	40	ذكور	النوع
40	27	إناث	
100	67	المجموع	
4	3	من 18 الى أقل من 25	العمر
30	20	من 25 الى أقل من 35	
45	30	من 35 الى أقل من 45	
21	14	من 45 الى أقل فوق 60	
100	67	المجموع	
12	8	مدير إدارة	الصفة الإدارية
16	11	رئيس قسم	
10	7	رئيس وحدة	
61	41	موظف	
100	67	المجموع	
13	9	مؤهل متوسط	المؤهل العلمي
16	11	دبلوم عالي	
34	23	بكالوريوس	
36	24	ماجستير / دكتوراه	

100	67	المجموع	
1	1	الثالثة إلى الأقل من الخامسة	الدرجة الوظيفية
6	4	الخامسة إلى الأقل من الثامنة	
63	42	الثامنة إلى الأقل من الحادي عشر	
28	19	الحادي عشرة إلى الأقل من الخامسة عشرة	
100	67	المجموع	
15	10	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
36	24	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
36	24	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	
13	9	من 25 سنة إلى فوق 35 سنة	
100	67	المجموع	

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم الذكور وذلك بنسبة 60%، بينما الإناث يمثلون الأقلية بنسبة 40% فقط، وأغلبية المستطلعين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة حيث يمثلون نسبة 30%.

نجد بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم الموظفين ويمثلون نسبة 61%، ونلاحظ أيضاً بأن أغلبية الأفراد لديهم مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة 23% وماجستير/دكتوراه بنسبة 24%، ومعظم أفراد العينة في الدرجة الوظيفية من الثامنة إلى أقل من الحادي عشر بنسبة 63%.

#### صدق أداة البحث

عرضت الاستبانة على عدد ثلاثة من المحكمين في كلية الاقتصاد-جامعة طرابلس، ومهتمين الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وخبير إحصائي في هيئة التوثيق والمعلومات بليبيا، وطلب منهم الحكم على مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله، وما مدى موثوقية الفقرات لمجالاتها وسهولة فهمها من قبل العاملين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا مجتمع البحث، وأيضاً تم مراجعتها من الناحية اللغوية، وفعلاً تم الاستفادة من بعض الملاحظات القيمة التي تم الحصول عليها من خلال هذا التحكيم.

#### ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخدام معامل الثبات (ألفا-كرونباخ) كما هو موضح بالجدول (1)، فقط بلغ معامل الثبات الكلي لمجالات الدراسة ألفا كرونباخ وهي (0.76)، أما قيمة معامل الثبات لكل مجال فكانت تتراوح ما بين 0.61 إلى 0.93. وتعتبر هذه القيمة مناسبة لثبات أداة الدراسة بالفرض.

**جدول (3) حساب قيمة ألفا- كرونباخ لمجالات الدراسة الست والاستبيان ككل (برنامج SPSS)**

ر م	المحاور	عدد الفقرات	معدل الثبات قيمة ألفا - كرونباخ
1	الاتصال	5	0.61
2	التكنولوجيا	2	0.73
3	كفاءة الموارد البشرية	7	0.93
4	الأسباب التي تستدعي وجود التطوير التنظيمي	9	0.82
5	التطوير التنظيمي	6	0.73
6	كيفية تطبيق التطوير التنظيمي	7	0.68
7	المزايا التي يتطلع إليها العاملين من إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات الليبية	5	0.84
8	سلبيات التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات الليبية الغير ربحية	3	0.71
9	آليات تفعيل مشاركة العاملين في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات الليبية	7	0.82
	الاستبيان ككل	51	0.76

من خلال الجدول أعلاه، فإن معامل الثبات كرونباخ ألفا قد تجاوزت نسبته بالنسبة للاستبيان وأبعاده 60% يدل على ثبات الأداة المستخدمة.

وقد تم استخدام المتوسط المرجح وفق الجدول التالي: -

**جدول رقم (4): - يوضح المتوسط المرجح لمحاور الاستبيان**

الرقم	المتوسط المرجح	المستوى	الدرجة التقديرية
1	من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	ضعيفة جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيفة
3	من 2.60 إلى 3.39	موافق لحد ما	متوسطة
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفعة

مرتفعة جدا	موافق تماما	من 4.20 إلى 5	5
------------	-------------	---------------	---

ثانيا: - التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

الفرضية الأولى: - ما مدى جاهزية المؤسسات الغير ربحية لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية؟

جدول رقم (5) :- يوضح إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية

إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية

المحور	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المؤشر %		الدلالة	المؤشر %	الدلالة
							%	%			
الاتصال	تصميم المرافق و المباني بالمؤسسة تساهم في التطوير التنظيمي	23	48	8	15	6	67	66	موافق	موافق	
	الهيكل الإداري الخاص بالمؤسسة مرن وقابل للتطوير والتغيير	14	53	13	19	2	65	66	موافق	موافق	
	القوانين الإدارية في المؤسسة قابلة لتبني فكر التطوير التنظيمي	17	41	20	15	8	61	66	موافق	موافق	
	تؤثر بيئة العمل في قبول العاملين لفكر التطوير التنظيمي	15	57	23	5	0	71	66	موافق	موافق	

												المؤسسة	
												الاتصال بين الأفراد والإدارات يساهم في التطوير التنظيمي للمؤسسة	
			موافق	➔	68	8	8	9	57	18			
موافق لحدما	➔	52	موافق لحدما	➔	46	20	28	11	31	11		تقنية المعلومات الموجودة بالمؤسسة تواكب أي تطوير يحدث فيها	التكنولوجيا
			موافق لحدما	➔	57	1	39	8	39	14		استحداث إدارة تهتم بالتطورات بالعالم يساهم في تطوير المؤسسة	
موافق	➔	73	موافق	➔	63	8	9	19	52	13		الكوادر بالمؤسسة من ناحية العدد والخبرة مؤهلة لقيادتها للتطوير التنظيمي	كفاءة الموارد البشرية
			موافق	➔	64	6	9	23	47	15		تشجع المؤسسة العاملين بها على البحث العلمي لفهم فكر التطوير التنظيمي	
			موافق	➔	66	2	8	27	52	11		قدرة الأفراد على المبادرة الابتكار لمواكبة التطورات السريعة في العالم	
			موافق	➔	77	0	5	11	58	26		إمام العاملين لمهام ودور المؤسسة	

											يساهم في تطوير وتنظيم المؤسسة	
			موافق تماماً	↑		0	3	9	50	38	تدريب العاملين في مجال استخدام الحاسب الآلي يساهم في تطوير المؤسسة	
			موافق	↗		3	1	6	55	34	توعية ونشر ثقافة التطوير التنظيمي لدى العاملين يساهم في تطوير المؤسسة	
			موافق	↗		1	6	9	42	42	روح العمل الجماعي داخل المؤسسة يساهم في تطويرها التنظيمي.	
			موافق	↗		2	2	12	72	12	التطوير في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.	
			موافق	↗		0	2	13	73	12	التطوير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.	
موافق	↗	74	موافق	↗		2	2	16	51	30	تغييرات في أساليب التخطيط والتنسيق والرقابة.	فكر تبني التطوير التنظيمي بالمؤسسات
			موافق	↗		0	5	8	53	34	زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.	
			موافق	↗		2	3	13	59	23	زيادة قدرة المؤسسة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة	

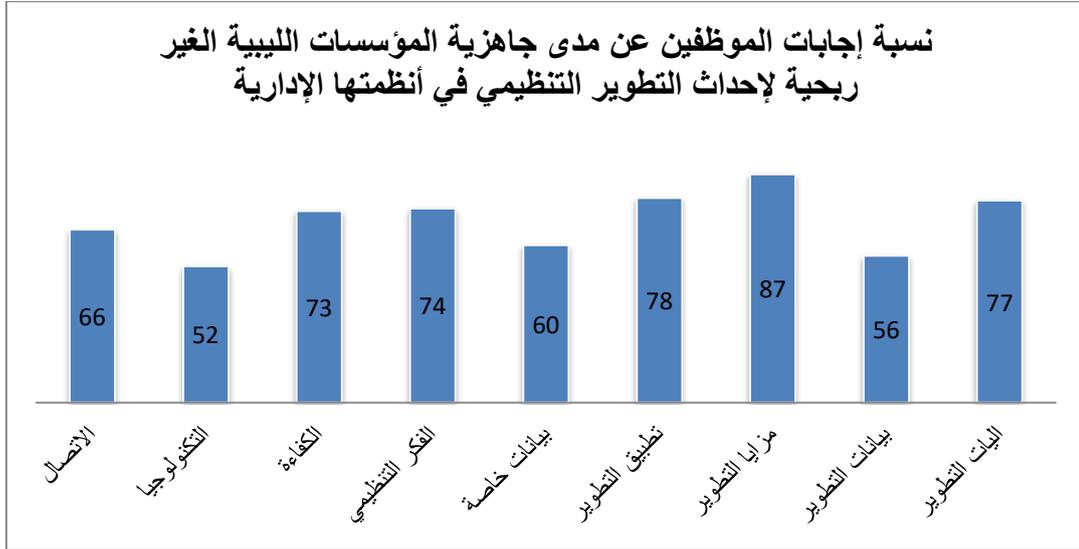
										المتغيرة من حولها.		
			موافق	➔	62	3	23	17	36	20	تداخل المهام بين الإدارات والأقسام المختلفة.	
			موافق	➔	74	0	11	16	42	31	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المؤسسة.	
			موافق	➔	72	3	9	11	52	25	ظهور تكنولوجيا جديدة تؤثر على سير العمل بالمؤسسة.	
			موافق تماماً	↑	81	0	2	8	57	34	تطوير في القوانين والتشريعات المنظمة لنشاط المؤسسة.	
			موافق	➔	78	2	2	6	66	25	التطوير التنظيمي يكون له منفعة للفرد والمؤسسة على حد سواء.	
			موافق	➔	74	0	6	13	59	22	أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.	بيانات خاصة بالتطوير في المؤسسات
		60	غير موافق	➔	32	26	38	24	6	6	التطوير التنظيمي يكمن أن يهدد وظيفتي.	
			غير موافق	➔	36	20	45	17	9	9	الوضع قبل التطوير التنظيمي يناسبني.	
			موافق لحدما	➔	56	6	25	17	41	11	أهداف التطوير التنظيمي عادة تكون	
موافق لحدما	➔											

										غير واضحة للجميع.		
			موافق تماماً	↑	83	5	0	5	41	50	أرغب بوجود التطوير التنظيمي في مؤسستي	
			موافق	↗	75	3	3	15	48	31	وجود استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي.	
			موافق	↗	76	0	3	14	58	25	إعادة تنظيم وتصميم الإجراءات الإدارية الحالية.	
			موافق	↗	72	0	9	14	56	21	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة.	
			موافق	↗	76	3	6	11	45	35	الحد من المركزية لضمان نجاح المؤسسة.	
			موافق تماماً	↑	83	0	0	6	55	39	وجود برامج التوعية بأهمية التطوير التنظيمي	
			موافق تماماً	↑	82	0	2	9	48	41	إعداد برامج تدريبية خاصة بالتطوير التنظيمي بالتعاون مع الجهات المتخصصة	
			موافق	↗	79	0	2	12	56	30	الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وكيفية تطويرها	
موافق تماماً	↑	87	موافق تماماً	↑	86	0	0	12	32	56	زيادة الرواتب والامتيازات المادية.	مزايا التطوير التنظيمي في

			موافق تماماً	↑	89	0	2	3	33	62	فتح فرص الترقية للجميع وبالعادل.	المؤسسات
			موافق تماماً	↑	83	0	3	9	41	47	تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين	
			موافق تماماً	↑	90	0	0	0	42	58	وضوح المهام الوظيفية (الوصف الوظيفي).	
			موافق تماماً	↑	89	0	0	8	28	65	تحسين ظروف العمل، وإيجاد بيئة عمل مناسبة.	
موافق لحدما	→	56	موافق لحدما	→	52	8	26	31	22	14	تقليص فرص ترقية العاملين أمام العاملين الجدد ذوي الخبرات الجامعية	سلبيات التطوير
			موافق لحدما	→	57	8	15	29	37	11	ظهور خلافات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التطوير بين العاملين	
			موافق لحدما	→	58	8	17	25	38	12	كثرة العاملين المتطلعين للترقية مع ندرة المناصب الإدارية مما يؤدي للإحباط.	
موافق	↗	77	موافق	↗	78	0	6	9	51	34	اختيار الموظفين بخبرة كبيرة يقود فكر التطوير التنظيمي في المؤسسة.	تفعيل مشاركة العاملين في إحداث التطوير التنظيمي
			موافق	↗	68	4	7	18	52	18	توفير فرص	



يتضح من الجدول أعلاه ميل مفردات الدراسة إلى الجاهزية حيث بلغ مستوى الجاهزية 72% وهو متوسط يقع ضمن فئة جيد جداً (موافق).



شكل رقم (3): - يوضح إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية.

الفرضية الثانية: - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستويات إجابات الموظفين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا قد يعزى إلى العوامل التالية:- الصفة الإدارية، الدرجة الوظيفية، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

• ما مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية على حسب الصفة الادارية:

جدول رقم (6) :- يوضح إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية حسب الصفة الادارية.

م	المحور	الصفة الإدارية											
		موظف			رئيس وحدة			رئيس قسم			مدير إدارة		
		مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة
1	الاتصال	71	➡	موافق	68	➡	موافق	48	➡	موافق	66	➡	موافق
2	التكنولوجيا	55	➡	موافق	59	➡	موافق	36	➡	غير	48	➡	موافق

لحدا			موافق			لحدا			لحدا				
موافق	➔	65	موافق لحدا	➔	60	موافق تماماً	↑	83	موافق	➔	76	كفاءة الموارد البشرية	3
موافق	➔	68	موافق	➔	79	موافق	➔	77	موافق	➔	76	تبني فكر التطوير التنظيمي بالمؤسسات	4
موافق	➔	65	موافق لحدا	➔	54	موافق لحدا	➔	59	موافق	➔	61	بيانات خاصة بالتطوير التنظيمي في المؤسسات	5
موافق	➔	79	موافق	➔	77	موافق	➔	75	موافق	➔	78	كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات	6
موافق	➔	78	موافق تماماً	↑	85	موافق تماماً	↑	92	موافق تماماً	↑	89	مزايا التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات	7
	➔	53	موافق لحدا	➔	54	موافق	➔	68	موافق لحدا	➔	55	سلبيات التطوير التنظيمي	8

											المتوقعة في المؤسسات	
موافق	➔	76	موافق	➔	76	موافق تماماً	⬆	82	موافق	➔	76	9 في إحداث تطوير تنظيمي في المؤسسات
موافق	➔	69	موافق	➔	65	موافق	➔	76	موافق	➔	73	المتوسط العام %70.75

يتضح من الجدول أعلاه بأن رؤساء الوحدات هم الحاصلين على أعلى مستوى جاهزية حيث بلغ مستوى جاهزيتهم 76% والاتجاه العام هو جيد جداً (موافق) وبمعدل عام 70.75% .

- ما مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية على حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (7): - يوضح إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية حسب سنوات الخبرة

م	المحور	عدد سنوات الخبرة											
		أقل من 5 سنوات			من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة			من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة			من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة		
		مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة
1	الاتصال	76	➔	موافق	64	➔	موافق	69	➔	موافق	54	➔	موافق لحدما
2	التكنولوجيا	59	➔	موافق	50	➔	موافق	53	➔	موافق	46	➔	موافق

لحدا			لحدا			لحدا			لحدا					
موافق	↗	66	موافق	↗	78	موافق	↗	68	موافق	↗	79	كفاءة الموارد البشرية	3	
موافق	↗	76	موافق	↗	73	موافق	↗	71	موافق	↗	79	تبني فكر التطوير التنظيمي بالمؤسسات	4	
موافق	↗	65	موافق	↗	64	موافق لحدا	→	56	موافق لحدا	→	55	بيانات خاصة بالتطوير التنظيمي في المؤسسات	5	
موافق تماماً	↑	83	موافق	↗	78	موافق	↗	75	موافق	↗	79	كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات	6	
موافق تماماً	↑	87	موافق تماماً	↑	86	موافق تماماً	↑	88	موافق تماماً	↑	91	مزايا التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات	7	
موافق	↗	67	موافق لحدا	→	49	موافق لحدا	→	56	موافق لحدا	→	60	سلبيات التطوير التنظيمي	8	

											المتوقعة في المؤسسات	
موافق تماماً	↑	83	موافق	↗	78	موافق	↗	72	موافق	↗	79	9 في إحداث تطوير تنظيمي في المؤسسات
موافق	↗	73	موافق	↗	73	موافق	↗	69	موافق	↗	75	المتوسط العام %72.5

يتضح من الجدول أعلاه بأن العاملين الذين لديهم خبرة أقل من خمسة سنوات هم الحاصلين على أعلى مستوى جاهزية حيث بلغ مستوى جاهزيتهم 75% والاتجاه العام هو جيد جداً (موافق).

- ما مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية على حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (8): - يوضح إجابات الموظفين عن مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير في أنظمتها الإدارية حسب المؤهل العلمي.

م	المحور	المؤهل العلمي											
		متوسط			دبلوم عالي			بكالوريوس			ماجستير/دكتوراه		
		مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة	مؤشر %	العلامة	الدلالة
1	الاتصال	70	↗	موافق	73	↗	موافق	67	↗	موافق	61	↗	موافق
2	التكنولوجيا	56	→	موافق	55	→	موافق	57	→	موافق	43	→	موافق
3	كفاءة الموارد	78	↗	موافق	75	↗	موافق	75	↗	موافق	67	↗	موافق

												البشرية
موافق	↗	70	موافق	↗	77	موافق	↗	75	موافق	↗	75	4 تبنى فكر التطوير التنظيمي بالمؤسسات
موافق لحدما	→	58	موافق لحدما	→	59	موافق	↗	63	موافق	↗	64	5 بيانات خاصة بالتطوير التنظيمي في المؤسسات
موافق	↗	77	موافق	↗	80	موافق	↗	74	موافق	↗	80	6 كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات
موافق تماماً	↑	82	موافق تماماً	↑	91	موافق تماماً	↑	90	موافق تماماً	↑	90	7 مزايا التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات
موافق لحدما	→	50	موافق لحدما	→	59	موافق لحدما	→	49	موافق	↗	70	8 سلبيات التطوير التنظيمي المتوقعة في المؤسسات

آليات تفعيل مشاركة العاملين في إحداث تطوير تنظيمي في المؤسسات	9	↑	موافق تماماً	81	↑	موافق تماماً	76	↑	موافق	73	↑	موافق	73
المتوسط العام		↑	موافق	73	↑	موافق	73	↑	موافق	68	↑	موافق	76
													72.5%

يتضح من الجدول أعلاه بأن الاشخاص الحاصلين على شهادة المتوسط هم الحاصلين على أعلى مستوى مدى جاهزية لإحداث التطوير التنظيمي في الهيئة حيث بلغ مستوى جاهزيتهم 76% هو جيد جداً (موافق) والاتجاه العام بنسبة 72.5%.

### ثالثاً: - مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لاستبيان الخاص بالبحث

1. من خلال الفرضية الأولى ما مدى جاهزية المؤسسات الغير ربحية لإحداث التطوير التنظيمي في أنظمتها الإدارية؟ والموضحة بالجدول رقم (5) يتضح انه من خلال تحليل البيانات بالحاسب الآلي واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تبين أنه أعلى نسبة للمحور الخاص بمزايا التطوير التنظيمي بنسبة 87% حيث أن توجد مزايا لإحداث التطوير التنظيمي وفق إجابات المجيبين عن الاستبيان، أما أقل نسبة إجابة فكانت بنسبة 52% وهذا يدل على أنه توجد ضعف في تكنولوجيا المستخدمة والتي تساعد في إحداث التطوير التنظيمي، وكانت الإجابة بصفة عامة مقبولة لحد ما بنسبة 72% وبالتالي يمكن القول ان الموظفين لديهم الدراية الكافية لمزايا وخصائص وأهمية التطوير التنظيمي لأحداثه في الأنظمة الإدارية الخاصة بالهيئة.

2. من خلال الفرضية الثانية هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستويات إجابات الموظفين بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا قد يعزى إلى العوامل التالية:- الصفة الإدارية، الدرجة الوظيفية، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والموضحة بالجدول من (6) إلى الجدول (8) وحيث يتضح انه خلال تحليل البيانات بالحاسب الآلي واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تبين أنه أعلى نسبة من حيث تأثير العوامل الديمغرافية على مدى إجابات الموظفين بالهيئة هو العامل الخاص بكلا من الخبرة والمؤهل

العلمي بنسبة 72.5% بصفة عامة وكانت نسبة عامل الصفة الإدارية 70.75% وتعتبر عوامل متقاربة وبمعدل جيد، ولو لاحظنا في كل من العوامل هناك تأثيرات تختلف حسب التدرج الوظيفي أو الخبرة أو تنوع المؤهل العلمي بحيث أنه كانت نسبة 76% لرؤساء الأقسام من حيث توقع مدى جاهزية الهيئة لأحداث تطوير تنظيمي في أنظمتها الإدارية من أجل التحسين من جودة أدائها المؤسسي، وأيضا نسبة 76% لحاملي الشهادة المتوسطة من حيث توقع مدى جاهزية الهيئة لإحداث تطوير تنظيمي في أنظمتها الإدارية من أجل التحسين من جودة أدائها المؤسسي واخيرا كانت نسبة 75% لذوي خبرة أقل من خمس سنوات من حيث توقع مدى جاهزية الهيئة لإحداث تطوير تنظيمي في أنظمتها الإدارية من أجل التحسين من جودة أدائها المؤسسي.

#### رابعاً: - النتائج

1. أراء بعض العاملين أن التطوير التنظيمي يكمن أن يهدد وظيفته.
2. تؤدي كثرة العاملين المتطلعين للترقية مع ندرة المناصب الإدارية للإحباط وعدم تقبل أي تطوير تنظيمي في المؤسسة.
3. ظهور خلافات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التطوير بين العاملين.
4. الحاصلين على شهادات متوسطة ورؤساء الأقسام وذوي الخبرة العملية الأقل من خمس سنوات هم أكثر رغبة في أحداث تطوير تنظيمي لأنظمة الهيئة الإدارية.
5. أغلبية المجيبين أوضحوا أنه مميزات التطوير التنظيمي أكثر بكثير من عيوبه وبالتالي لديهم الرغبة في تطوير مؤسستهم.
6. عقبة التكنولوجيا في إحداث التطوير التنظيمي حسب رأي الموظفين.
7. قلة الموارد المالية والمادية التي تساعد على تطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة.
8. اهتمام الإدارة العليا بالتطوير التنظيمي من خلال توفير القاعدة اللازمة لذلك من اتصال وتكنولوجيا وموارد بشرية.

#### خامساً: - التوصيات

1. تحسين الوضع المؤسسي وتهيئته قبل إحداث التطوير التنظيمي لتقبل التغيير التنظيمي.
2. لابد من توضيح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
3. يجب تقليص فرص ترقية العاملين أمام العاملين الجدد ذوي الخبرات الجامعية.
4. على المؤسسات الغير ربحية أن تولي أهمية كبيرة للتغيير سواء كان تنظيمي أو تكنولوجي.
5. على المؤسسة أن يكون لديها نظام اتصال فعال وجيد يساهم في أي تطوير ممكن ان يحدث مستقبلا.

6. تبني ثقافة التطوير التنظيمي من خلال الندوات والمحاضرات والدورات للعاملين بالمؤسسات تهدف لزيادة معرفة العاملين بأهميته.
7. دعم البحوث والدراسات حول التطوير التنظيمي باعتباره مدخل للتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.
8. تفعيل نظام الحوافز ومنحها وفق أسس علمية.

#### سادسا: - المقترحات

1. تطوير تقنية المعلومات الموجودة بالمؤسسة لكي تواكب أي تطوير أو تغيير يحدث في فيها.
2. يجب استحداث إدارة تهتم بمواكبة التطورات التي تحدث في العالم يساهم في التطوير التنظيمي في المؤسسة.
3. تبي أحد أساليب التطوير التنظيمي في المستقبل وخصوصا الجودة الشاملة وعمليات الهندرة لمساعدة المؤسسات على تحسين أدائها.

#### سابعا: - المراجع

1. دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية، رأت حسين شاكر الهور، عبد العزيز عبدالرحيم سليمان، جامعة النيلين- كلية التجارة- فلسطين، العدد (16) / 2015 - ISSN (print): - 1858 - 6740 الصفحة 96 .
2. التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، إعداد الطالبة: رعدة محمد أحمد عبد العال، وإشراف د. امحمد محمود درادكة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط أغسطس 2017 م، ص 3
3. دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة، رسالة ماجستير، أعداد الطالب عماري سمير، 2013/2012م ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية- قسم التسير - جامعة المسيلة - الجزائر .
4. دراسة دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، د. مفتاح أحمد بوغفه ، د. عزالدين عبد الله سويد، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار في منطقة الخمس 25-27-2017 ميلادي، ECIDIKO، ص 1 - ص 24.
5. دراسة جاهزية القيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، الطالب محمد ميلود صميده ، د. خالد مسعود الباروني ، بحث مقدم لاستكمال الإجازة العالية في إدارة الأعمال - مدرسة العلوم الإدارية والمالية- الأكاديمية الليبية- 2014 م ، الملخص ، ص ص 83-84.

6. دراسة التطوير التنظيمي ودوره في نجاح إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لشركة المشروعات الكهربائية بمدينة طرابلس، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الإجازة العالية في الإدارة والتنظيم - مدرسة العلوم الإدارية والمالية-2018م، ص ص ي - ك .
7. دراسة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية ، حالة دراسية المنظمات الصناعية العامة - بنغازي، الطالب اسماعيل محمد فشتول، د. الصديق منصور بوسنينة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الاعمال- جامعة قاريونس 2010.
8. دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلیمانية، م.د. قيس ابراهيم حسين، م.د. سرمد حمزة الشمري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والعشرون/2011م، ص 199
9. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، إعداد الطالبات امال حجاج، حواء بوزيان، حنان بوزيان، ابتسام مقدم ، إشراف ليليا بورنودة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- كلية العلوم الإنسانية ، قسم الإعلام والاتصال- الجزائر 2013-2014م ، ص 19.
10. دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، د.يزيد ذيب عبد الله محمد، الجامعة الأردنية - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية- ISSN2352-9822 العدد السادس، ديسمبر 2016م ص 262.
11. جاهزية المنظمات للتغيير حلقة مفقود في ادارة التغيير ، أ. د. مؤيد السالم د. محمد العجلوني ، المؤتمر العلمي الثامن 2008 م : إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، <https://hrdiscussion.com/hr9228.html>
12. مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد المستدامة( دراسة حالة الجزائر، الطالب:- الميلود سحانين، أ.د داني الكبير امعاشو ، سنة 2016-2017م ، رسالة دكتوراه من قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الجليلي ليابس - سيدي بلعباس.
13. أرشيف الهيئة.
14. الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الاشرف دراسة ميدانية في ديوان المحافظة. أ.م.د. علي رزاق جياذ العابدي كلية التجارة والاقتصاد جامعة الكوفة، والباحث قاسم هادي عزوز الجبوري/ ديوان محافظة النجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد الرابع عشر (العدد 2) -2017م ، ص ص 8-9 .

15. التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج الاستراتيجية، أ.د عبد الله بن عبد الغني الطجم ، دار نشر الحافظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة 2009م- ص 111.
16. التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين بها، رغبة محمد عبد العال، د.أ. محمد محمود درادكة، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الأوسط- أغسطس 2017 م ص 12،13،14 من مجموع 138 .
17. التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، د. منتهى عبد الزهرة العزاوي - شبكة المؤتمرات العربية - المؤتمر العلمي الدولي - يوليو- 2019 - تركيا ص ص 851-852.
18. دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، رأفت حسين شاكر، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، العدد 16 المجلد 2 2015، e- ISSN(online):1858-6759 ص 100، 101.
19. التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال الدراسات العالية في إدارة الأعمال ، الطالب عصام محمد حمدان مطر، الدكتور يوسف عبد عطية بحر، قسم إدارة الاعمال - كلية التجارة -2008م - ص ص 18-23.
20. جاهزية المنظمات للتغيير حلقة مفقود في ادارة التغيير ، أ. د. مؤيد السالم د. محمد العجلوني ، المؤتمر العلمي الثامن 2008 م : إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، <https://hrdiscussion.com/hr9228.html> .
21. مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم- بظاهر بختة - مجلة دفاتر اقتصادية- 2018م- ص 8.
22. أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية-لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، الطالب فراس محمود الدعجة، الدكتور عبد الله بن منصور ، سالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص :إدارة الأعمال ، جامعة ابي بكر القايد - الجزائر - 2016-ص 92.
23. دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر . بسكرة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم العلوم الاجتماعية، الطالب الياس ليوز، الدكتور عبد الرحمن برقوق 2017 م- ص 114.