

متطلبات التغيير والتطوير ورهانات التنمية

Change and development requirements and development bets

ط.د. محمد بوشامة

ط.د. زاوي زوييدة

جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان

جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان

ملخص:

ولد التطوير التنظيمي في فترة النمو الاقتصادي التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، و لعدة سنوات أشاد به الباحثين - قبل أن يصبح هدفا للنقد-. ولقد صاغ لنفسه حيزا لا بأس به من البحث وفقا للأوضاع والتيارات الإدارية السائدة عبر حقبات مختلفة من الزمن، هذا التطور أفرز زخما من المفاهيم الادارية ما زاد من الخبرة في هذا الحقل.

فأضحت تتغير المنظمات وتتغير بشكل أسرع وأسرع . إنها متجهة إلى البقاء والنمو في السياق الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي والمجتمعي والعالمي الأكثر تعقيدا. الفترة الحالية غنية بالتحديات والفرص المتاحة لصناع القرار والمديرين وفرق الموظفين وكذلك لممارسي التطوير والتغيير التنظيمي. إذ أصبح لزاما على المديرين والرؤساء شق طريق داخل المنظمات وفي بيئتها الخارجية مع متطلبات التغيير من جهة وتحديات التنمية من جهة ثانية لغرض تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وتلعب الإدارة في الأنظمة المعاصرة دورا مهما في عملية التنمية ، بحيث تعتبر أداة ليس فقط لإدارة الخدمات أو توفير وثائق إدارية ، بل ركيزة لخلق الثروة وتحريك الاقتصاد الوطني والإسهام في زيادة الاستثمار وخلق الرأسمال المادي بمساعدة القطاع الخاص، المساهمة في حل إشكاليات التشغيل، وتعميم الخدمات الاجتماعية (التعليم ، التطبيب..) والرفع من قدرات التنمية البشرية وتوفير شروط حياة أفضل للمواطنين.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، التغيير الإداري، التنمية، المنظمات

Abstract:

Organizational development was born in the period of economic growth following World War II, and for several years praised by researchers - before it became a target of criticism. He has formulated for himself a considerable amount of research according to the prevailing administrative trends and trends over different periods of time. This development has generated a momentum of administrative concepts, which increased the experience in this field.

Organizations are changing and changing faster and faster. It is destined to survive and grow in the more complex economic, technological, cultural, societal and global context. The current period is rich in challenges and opportunities for decision makers, managers and staff teams, as well as for practitioners of development and organizational change, as managers and supervisors have to build a path within organizations and in their external environment with the requirements of change on the one hand and the development challenges on the other hand in order to achieve the ultimate goal of the organization: survival and continuity.

In contemporary systems, management plays an important role in the development process. It serves as a tool not only for managing services or providing administrative documents, but as a pillar for creating wealth, moving the national economy, contributing to increasing investment and creating physical capital with the help of the private sector, contributing to solving employment problems, and socializing services. (Education, medical treatment ..) and raise the capacity of human development and provide better living conditions for citizens

Key words: administrative development, administrative change, development, organizations.

مقدمة:

لقد غيرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم اليوم الكثير من المفاهيم التنظيمية والتنموية حيث يظهر حاليا ما يعرف بالأسلوب التغييري والتطويري لدى المنظمات الذي يعد اللبنة الأساسية لأي دولة من أجل التحديث والتنمية، وباعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة، وتهدف وت تسعى لتحقيق البقاء والاستمرارية من خلال المنافسة الحادة التي تواجهها سواء تكنولوجيا أو حتى تنظيميا ، قيم وثقافة واتجاهات ومن تم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في جوانب وأبعاد متعددة والتي من أهمها التغيير في المنظمة في حد ذاتها وهذا راجع لكون التغيير أضحي ضرورة ملحة حيث أن مقومات ومتطلبات التنافسية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة أصبحت تتعارض مع نتائج الأداء التنظيمي .

وضمن هذا السياق، فإنه من الضروري إرساء منظومة قانونية تهدف لتجنب مظاهر البيروقراطية والعبء الإداري وكذلك تسريع العمل الإداري من خلال التكريس الفعلي لمفهوم الأجل المعقول في اتخاذ القرار والتخفيف من الإجراءات إلى جانب التخلي عن قاعدة السكوت تعني رفض ضمني من قبل الإدارة واستبدالها بقاعدة السكوت يعني قبول ضمني، الأمر الذي يجعل من الإدارة مجبرة على اتخاذ القرار إذا أرادت التأسيس لرفض صريح.

وبناء عليه فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة الانتقال النوعي أو الجزئي من واقع راهن إلى حالة جديدة ولأجل التدقيق أكثر في تغير المنظمة أو ما يعرف بالتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي ودورهما في تحقيق رهان التنمية كان لزاما علينا البحث في مفهومي التغيير والتطوير الإداريين ودورهما في تحقيق رهانات التنمية وعليه طرحنا إشكاليتنا في خضم معالجتنا للموضوع والتي جاءت كالتالي :

إلى أي مدى يساهم التغيير والتطوير الإداريين في تحقيق رهان

التنمية؟

أولاً: الإطار مفاهيمي للدراسة

1- **التطوير التنظيمي** : يعتبر التطوير التنظيمي حديث النشأة نسبياً، ويؤرخ له اعتباراً من عام 1957، إلا أن الممارسة العملية لهذا المفهوم يمكن أن ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث واجهت المؤسسات العامة والخاصة مشاكل حادة نظراً لنقص العمالة اللازمة لتشغيلها، مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعالة تمكنهم من الاستفادة من القوة البشرية المتاحة لديهم، واستعانوا في ذلك بأراء وخبرات علماء الاجتماع.¹

عرفه (ريتشارد بكارد) على انه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.²

ويشير عامر و قنديل إلى الطابع العلمي والعملية للتطوير التنظيمي حين عرفاه بأنه "تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعلمي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها

من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول لأهداف بأعلى جودة ممكنة.³

2- **التغيير التنظيمي:** أما التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"⁴.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته."⁵

من خلال هاته المفاهيم يمكن القول بأن التغيير يؤثر على المنظمة من خلال جملة من الحقائق هي:⁶

أ- أن بيئة المنظمة مهما كانت فهي بيئة متغيرة وتتراوح درجة التغيير فيها بين حركية عالية ومستقرة نسبيا.

ب- أن المنظمات مع استمرار حركة العلم والتقدم أصبحت أقل استقلالا واستقرارا بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها.

ت- أن تأثيرات المنظمات الأخرى أصبحت تشكل جزءا هاما من بيئة المنظمة وبالتالي فإن ما يؤثر عليها ينعكس بشكل آخر على المنظمة.

ث- أن ارتباط تكوين المنظمات بالأفراد يؤكد حقيقة هامة هي أن المنظمة وأدائها واستمرارها وبقائها يرتبط إلى درجة كبيرة بأداء أفرادها والمتغيرات الاجتماعية والبيئة التي تحكم سلوكهم الفردي والاجتماعي وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الأفراد يؤثر على المنظمة وبأشكال مختلفة.

3- التنمية:

التنمية مهما اختلفت تعريفاتها فهي عملية ترمى إلى إحداث التغير في المجتمع من حالة إلى أخرى، ومن الصعوبة الاعتماد على تعريف واحد للتنمية، قد يتناول جانباً واحداً، أو عدة جوانب من التنمية دون البعض الآخر.

تدل التنمية لغة على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والإكثار. بينما يختلف مفهوم التنمية الاصطلاحي من مجال إلى آخر، فيتخذ دلالة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو بيولوجية أو نفسية.⁷

التنمية هي: "عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فاعلية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى."⁸

كما تعبر التنمية عن عمليات مخططة وموجهة لإحداث تغير في المجتمع لتحسين ظروفه المعيشية وطريقة حياة أفرادها في المجالات التعليمية والثقافية والتكنولوجية والإدارية والقيمية والسلوكية، وتشمل ثلاث مجالات تؤثر في المجتمع وتناثر به وهي المجالات الاقتصادية وتعني تنمية القوى الانتاجية والتنمية الاجتماعية وتعني رفع مستويات الحياة والتنمية الثقافية وتعني رفع القيم والمواقف ويحدد هذه المجالات التنمية المجتمعية التي تسمح بازدهار المجتمع ورفاهيته والتنمية القانونية للتصرفات المؤسسية والإنسانية.⁹

كما تعرف التنمية أنها الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بني الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين، بقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي والدخول الفردية، ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية في نواحيها المختلفة كالتهليم ، الصحة، الأسرة، الشباب، ومن ثم الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات ممكن من الرفاهية الاجتماعية.¹⁰

و تهدف التنمية الشاملة إلى تحقيق مجموعة أهداف بالنسبة لمجموعة قطاعات ففي القطاع الاقتصادي تسعى التنمية الشاملة لزيادة الإنتاج ،و رفع مستوى

المعيشة ،و التخلص من الفقر ،و ذلك بإيجاد الحلول المناسبة زيادة الاستثمارات وضمان حق المواطن في الحصول على حياة كريمة و على الصعيد الاجتماعي تحاول التنمية الشاملة تنمية العنصر البشري وزيادة قدراته و مهاراته تحقيق الرفاهية ،و زيادة الوعي و الثقافة لدى المواطنين ،و ذلك بنشر المعرفة ،و الحرص على زيادة الخبراء و العلماء ،و أصحاب الكفاءات و على الصعيد السياسي تهدف التنمية الشاملة إلى المحافظة على كيان الدولة ،و زيادة قوته و الحفاظ أيضاً على استقلاليتها ،و ذلك حتى يقدر على مواجهة كافة التحديات سواء إن كانت على الصعيد الداخلي أو الخارجي

11 .

ثانيا: دور الإدارة في تحقيق التنمية ومفهوم إدارة التنمية

خلال منتصف القرن الماضي حدثت مرحلة هامة نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي أعقبت الحربين العالميتين وحصول العديد من دول العالم الثالث على استقلالها وجدت هذه الدول نفسها أمام تحديات ورهانات جديدة، حيث اتجهت أنظار هذه الدول إلى التنمية الشاملة التي تشمل جميع قطاعات الدولة وأوجه نشاطها، وهو ما يتطلب من هذه الدول القيام بمجهودات كبيرة على كافة المستويات ، مما جعل الإدارة في هذه الدول لا تكفي بمجرد القيام بالأدوار التقليدية للإدارة العامة المتمثلة في الحفاظ على النظام والأمن والصحة، بل جعلها تتصدى لاحتياجات جديدة وتتمثل في وظيفة الدولة المعاصرة والتي تقوم على الكفاءة إذا تعبأ كافة طاقتها البشرية والمادية وتوجهها نحو زيادة الإنتاج القومي والتوسع في الخدمات العامة.

وهذا ما جعل هذه الإدارة تأخذ مسمى حديدا هو "إدارة التنمية"؛ لأن الجهاز الإداري في هذه الدول يقوم بدور متميز في إحداث التنمية وتوفير أكبر قدر وأحسنه من الخدمات للمواطنين بالإضافة إلى رفع الإنتاج ومستوى كفاءته¹² . وإن الحديث عن مفهوم التنمية الشاملة المتكاملة والمتوازنة والمستدامة يمكن تحقيقه من خلال فهم أهمية تبني الرؤى الأساسية لبناء إدارات وتنميتها حتى نحقق من

خلالها إدارة التنمية بشكل سليم ومتوازن, وإن أهداف إدارة التنمية تختلف من بلد إلى آخر و بنفس البلد تختلف حسب ظروف البلد.¹³

ولعل إدارة التنمية يقصد بها في معظم الأحيان الجهود التي تبذل لتنفيذ برامج أو مشاريع تخدم أهداف التنمية و يكاد يضيق معناها في بعض الأحيان بحيث تنحصر في محاولات تحسين الإدارة الحكومية ومن أفضل تعريفات إدارة التنمية أنها كافة المراحل التي تبدأ من وضع السياسات التي تتصل بتحقيق أهداف محددة للتنمية وتحريك وتنظيم واستخدام كافة الموارد المتاحة استخداما أمثل لتحقيق تلك الأهداف والسياسات ولما كانت الدول النامية تقوم بنشاطات حديثة متصلة بأهداف التنمية الاقتصادية مباشرة بالإضافة إلى النشاطات التقليدية فإن إدارة التنمية ينظر إليها عادة من زاوية إدارة الحكومة لهذه النشاطات الحديثة التي تهدف إلى التغيير في الاقتصاد.

و يرى آخرون أن إدارة التنمية تهدف إلى تحقيق الحياة السعيدة باستخدام الأساليب الفنية والاجتماعية الحديثة وأن معيارها الأساسي هو النتائج المحققة وليس الشكل أو الشعارات وان ذلك يتطلب وجود أيديولوجية تنمية أو ما يعرف بالحالة الذهنية المتوجهة نحو التنمية إذ أن إدارة التنمية كمنهج تقوم على أيديولوجية لوضع أولويات وقد يفرق البعض التنمية والتحول الاجتماعي والاقتصادية والسياسية بين الإدارة العامة وإدارة التنمية.

و يرى هناك اختلافا جوهريا بينهما برغم التقائهما حول الإدارة حيث إنهما يعيدان كثيرا بمقدار ابتعاد لفظ (التنمية) عن لفظ (العامة) و يرى هؤلاء أن الإدارة العامة تقوم بأداء مهام تقليدية انسجما مع الدور التقليدي للدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية بينما إدارة التنمية تقف خارج ذلك الإطار التقليدي وتنسجم مع المهام الجديدة وتبعا لذلك فإن مهام الإدارة العامة تتسم بدرجة عالية من الروتينية والاستمرارية بينما إدارة التنمية تتضمن مسؤوليات ومهام تزداد وتنوع باستمرار وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية إذ أن إدارة التنمية تعني كافة الأنشطة المتعلقة بإعداد وتنفيذ وتقييم السياسات والبرامج التي

تهدف لإحداث تغييرات اقتصادية بينما تعني التنمية الإدارية تطويرا في التنظيمات والأساليب واجتماعية والوسائل وزيادة القدرات الإدارية.¹⁴

ثالثا: العلاقة بين التطوير والتغيير الإداري والتنمية

يعود تقدم المجتمعات المتطورة الى الإدارة المتطورة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف، وفي الأساس لم يحدث بها تطوير وتغيير اداريين وهي تعتمد على الإدارة التقليدية

كما يمكن القول : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تبذير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما ان نجاح المشروعات تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، و من هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها، حتى يمكن ان تحقق أهداف التنمية المرغوبة.¹⁵

و تتصف العلاقة بين التطوير والتغيير الإداريين والتنمية بالجدلية على الرغم من إمكانية القول بأنها علاقة ايجابية وطرديّة بمعنى أن أي تحسين وتقدم في أي منهما يؤثر إيجابيا في الأخرى.

ويرى بيتر دراكر peter drucker أن الإدارة الفعالة والمتطور هي متطلب مسبق للتنمية القومية الشاملة أي أنه من خلال تنمية الإدارة بمكوناتها وأساليبها يتم تحريك التنمية الشاملة وتحقيق أهدافها.¹⁶

ولما كانت معظم الدول النامية قد أخذت بالتنمية الشاملة أسلوباً لعلاج مشكلات التخلف الاقتصادي والاجتماعي فقد قامت بالتركيز على دور الجهاز الإداري للدولة باعتباره الإدارة المنفذة لسياسة الدولة في تحقيق التنمية، ومن ثم فإن تطوير وتنمية هذا الجهاز يعتبر ضرورياً وحيوياً للسير قدماً في طريق التنمية، الأمر الذي يمكن معه القول بأن دور التنمية الإدارية يتبلور من خلال إعداد الخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بتطوير هذا الجهاز وتنمية مكوناته من تنظيم وقوى بشرية ونظم وإجراءات تشريعية، حتى يستطيع مواكبة أهداف وطموحات التنمية الشاملة.¹⁷

رابعا: أهمية التطوير الإداري لخطط التنمية الشاملة

تعتبر إدارات التطوير الإداري في وزارات ومؤسسات الدولة مهمة للغاية، لتأهيل الموظفين للمساهمة في أحدث الأعمال الخاصة بالتنمية الشاملة، ومنها التنمية الإدارية الفاعلة، حيث تكمن أهمية إدارات التطوير الإداري إلى السعي لنشر ثقافة الفكر الإداري ودعم كافة الجهود التنموية لجميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال تقديم الاستشارات الفنية والإدارية لتحقيق مستويات عالية الأداء عن طريق اختيار أساليب جديدة ومبتكرة وفعالة، والإسهام في بناء وتحديث التنمية الإدارية من خلال دعم جوانب العملية الإدارية، إضافة إلى وضع خطة شاملة للتطوير ودراسة اختصاصات الوحدات التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتوصيف الوظائف وتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية الإدارية بالهيئة وفك التشابك في ما بينها، وكذلك إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بالهيئة، وأيضاً تطوير وتحديث نظم تقييم أداء العاملين إلى جانب تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين من خلال اختيار أفضل الطرق والوسائل العلمية الحديثة في مجال الإدارة مع السعي نحو تشكيل حلقة وصل بين الهيئة وديوان الخدمة المدنية بما يرتبط بمختلف الأمور الإدارية والجهاز الإداري للوزارات ومؤسسات الدولة، وذلك من أجل إدارة مؤهلة إدارة مشاريع التنمية الشاملة.¹⁸

و من الصفات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية. لذا لا بد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من اجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة للإدارة وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.¹⁹

خاتمة:

ختاماً يمكن القول أن التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغيرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمات. ويعتبر التغيير أو التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، وذلك لأن البيئة التي فيها التنظيم تتغير، هذا التغيير الناتج عن سيورة عملية التنمية التي تمس كل المجالات داخل المجتمع في مختلف مستوياته وجميع جوانبه.

كما يعتبر كلا من التغيير والتنظيم الإداريين حلقة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مرحلة من مراحل التنمية، بل ويعتبر مطلباً أساسياً وضرورياً لمواكبة التطور والحركية التي تخلقها عملية التنمية غداً أن أي تأخر وتخلف ممكن أن يصيب الإدارات والمنظمات من شأنه أن يتسبب في عرقلة التطور، ويساعد التطوير والتغيير الإداري على وضع أهداف واضحة للعمل وفق برنامج تنموي شامل متكامل ، وتحديد الهدف هو أول خطوة في التخطيط حتى ترشدهم إلى المسار الصحيح أثناء عملية التنمية وتعتبر مقياساً لنجاح العمل. ويضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات. ويحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون، وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

- ¹ سمير رمضان محمد الشيخ، 1993-1994، «التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية»، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة أسيوط - مصر، السنة الجامعية: ، ص22.
- ² صادق ثابت حسين، " التطوير التنظيمي لمدرء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية"، رسالة نيل البكالوريوس، كلية التربية، جامعة القادسية-الكويت، السنة الجامعية، 2018، ص8.
- ³ فاتن عدنان لب ورد، " درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، السنة الجامعية 2015، ص44.
- ⁴ أحمد ماهر، 2000، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، مصر: الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، ص432.
- ⁵ Wind,J and Main,Y: *Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century*, kogah page, London, 1999, p18.
- ⁶ عمر وصفي عقيلي، 1994، قيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص: 168.
- ⁷ <http://azizelkachouani.canalblog.com/archives/2008/03/27/8493248.html>
- ⁸ مدحت محمد أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1، ص189.
- ⁹ محمد عبد المنعم شعيب، 2014، الادارة الصحية وإدارة المستشفيات، الجزء الثاني، القاهرة: دار النشر للجامعات، ط1، ص49.
- ¹⁰ مالك عبد الإله المهدي، "مفهوم التنمية الاجتماعية: رؤية مستقبلية"، مجلة الدراسات المستقبلية، العدد 2016، 17، ص6.
- ¹¹ <https://www.almrsal.com/post/412913>
- ¹² دور الإدارة في تحقيق التنمية الشاملة <https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t1002-topic>
- ¹³ ادارة التنمية والتنمية الادارية <https://www.economy2day.com/new/>

14 أسامة عبد الرحمان، 1978، البينوروقراطية النفطية ومعلقة التنمية، الكويت: عالم المعرفة، ص 20-21.

http://administrationblogs.blogspot.com/2013/11/blog-post_1.html 15

16 نائل عبد الحافظ العواملة، د.ت. ن، إدارة التنمية: الاسس-النظريات-التطبيقات العلمية، الأردن: زهران للنشر، ص 59

https://www.marocdroit.com/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_a3340.html ¹⁷
<http://www.alkuwaityah.com/Article.aspx?id=483846> ¹⁸

19 زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، 2014، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، جامعة بابل: مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، العدد: 6 ، ص 60.