

التطوير التنظيمي واثره على اداء الشركات في منطقة الرياض، (شركة المراعي)

(حالة دراسية)

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

اعداد الطالبة/ صالحه عوض القرشي

الرقم الجامعي/ 2021204623

مشروع التخرج ١

الفهرس

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	العنوان	
	الاهداء	
	شكر و تقدير	
الفصل الاول		
	الاطار العام للدراسة	
1.	المقدمة	
2.	مشكلة البحث فجوات على المستوي النظري فجوات على المستوي التطبيقي	
3.	اهمية البحث المستوي النظري المستوي التطبيقي	
4.	اسئلة البحث	
5.	اهداف الدراسة	
6.	فرضيات الدراسة	
7.	نموذج الدراسة	
8.	منهجية الدراسة	
9.	الدراسة الميدانية	
10.	مخطط المشروع	
	المراجع	

المقدمة

في ظل التغيرات العصرية التي تسيطر على المشهد العالمي الذي أصبح قرية كونية واحدة، واكتساح التقدم والتكنولوجيا لجميع مناحي الحياة، تداخلت العديد من العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على أعمال المنظمات الفاعلة في المجتمع وفي مقدّمتها الشركات، التي تواجه المنافسة المتزايدة فيما بينها في سرعة ومرونة في محاولة مستمرة منها لتقديم افضل المنتجات.

كان لهذه المنافسة دورٌ كبير في تزايد مطالب منظمات الاعمال لإدراك ضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتأكيد على إعادة تشكيل الموارد وتعديل العمليات.

إن معظم المؤسسات في هذه الأيام تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية و التنافسية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها لقابلية السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، لذا فالإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تُجدي نفعًا، فلهذا من الأجدر التوجه صوب التعامل مع الأساليب الحديثة لتجاوز هذه العقبات، ويعدّ التطوير التنظيمي من الأساليب الحديثة للمحافظة على أداء المؤسسة بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه.

كما يعد التطوير التنظيمي من الاستراتيجيات المدعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات، غير أنّ سرعة الاستجابة والمرونة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا تتطلب تحويل المنظمات إلى رشيقة فحسب وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات، وعليه، فإنّ الأمر يحتاج إلى دور مهم يقوم به التطوير التنظيمي في تحويل محتمل لسلوك الموارد البشرية عند أداء العمل لتكون أكثر استغراقاً فيه.

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين

نظم المنظمة والتغييرات المحيطة.

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميع محمد، ٢٠٠٣، ص ٣).

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفا وتوازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير. ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبني عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، و في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، و الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها و وسائل الاتصال ، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣، ص ٤٢).

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، (وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة) (عبد الفتاح، ١٩٨٨، ص ١٥).

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول ويشمل الإطار العام للدراسة، سنورد فيه كل من اهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اسئلة الدراسة، مشكلة الدراسة وفرضياتها ونموذجها. الفصل الثاني يشمل الاطار النظري للدراسة ويتناول متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما ، وفي الفصل الثالث تتناول الدراسة الدراسات السابقة. الفصل الرابع تم تخصيصه للاطار المنهجي للدراسة يتم فيه تناول مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات و العينة محل الدراسة. ، وقد تم تخصيص الفصل الخامس لمناقشة النتائج والخاتمة.

مشكلة الدراسة

تعد المؤسسات اليوم محط أنظار و اهتمام مختلف الباحثين في مختلف المجالات و هذا لأهميتها و كونها همزة وصل بين المجتمع و محيطه و باعتبارها وحدة أساسية في المجتمع. تجمع بين مختلف الأفراد و الثقافات و من شأنها تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للفرد الذي يعتبر أهم وحدة أساسية داخلها و يطلق عليه اسم موظف أو عامل أو إداري أو ...إلخ، إن المؤسسة اليوم تعد أهم عنصر في المجتمع و هي التي تقوم بمختلف العمليات الإنتاجية الخدمية أو الصناعية أو المالية أو مهما كان نشاطها فلها هدف واحد هو خدمة المجتمع و تطورها هو من تطور المجتمع و نجاحها يعكس نجاح الفرد و المجتمع و الدولة.

في إطار الحديث عن مشكلة الدراسة سنتناول نقطتين أساسيتين هما:

فجوات على المستوى النظري

إن المؤسسة اليوم تبحث عن مختلف الاستراتيجيات الحديثة في التسيير والتي من شأنها ان تحقق لها التوازن الداخلي و الخارجي و تحقق لها أهدافها و أهداف موظفيها وتسمح لها بالبقاء و على الباحثين في هذا المجال أن يسعوا جاهدين لوضع هذه الاستراتيجيات التي تعكس التسيير الحسن للمؤسسات و الذي يتمثل في حل المعادلة الصعبة التي تتأرجح بين تحقيق آمال المسير و المؤسسة و الموظف و من خلال الأبحاث المقدمة في مثل هكذا حالات يعد الاداء الوظيفي والتطوير التنظيمي من بين أهمها في عالم الشغل و التسيير و الإنتاج و الاقتصاد و غيرها من الميادين التي تقوم عليها المؤسسات و قد أثبتت الدراسات ان سهولة التسيير و نجاح المؤسسات في مسعاها من خلال تبنيها هذه الاستراتيجيات في أنها تسمح أكثر لوجود ديمقراطية في التسيير و من شأنها أن تحقق الإصلاح الإداري داخلها من خلال تعزيز كل مقومات النجاح في ترك نوع من الحرية للموظفين داخلها و ممارساتهم لعملهم بطريقتهم الإبداعية و منحهم فرصة في اتخاذ القرارات خاصة المستعجلة منها، و توفر لهم صرح تكنولوجياي متطور يضمن الاتصال الفعال بين مختلف المستويات داخلها و خارجها كما أنها تسمح أيضا بتفويض جزئي للسلطة من قبل المسؤولين للموظفين الذين تتوفر فيهم روح المسؤولية و المبادرة وتحمل المسؤولية.

وهذا هو ما قد توصلت اليه العديد من الدراسات مثل دراسة (الهواري، ١٩٨٦، ص ٣٩٤)

و التي جاء فيها أن التطوير التنظيمي Organizational Development هو عملية

تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية و هي عبارة عن :ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات و التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل في المنظمة ، القيادة العليا التي تمسك بالدفة (كابتن السفينة) و الترتيبات التنظيمية الرسمية بمعناها الواسع والتي تشمل الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل التنظيمي ، و نوع وحجم العاملين والأصول غير البشرية، و التنظيم غير الرسمي.

مما سبق ذكره يتضح أن عملية التطوير التنظيمي تركز على البيئة الداخلية للتنظيم والتي تتكون من مجموع العناصر الإنسانية فيه، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل البيئة الخارجية، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى البيئة الداخلية مع مراقبة البيئة الخارجية ومراعاة ما يحصل فيها من تغيرات بهدف معالجة ما يصيب المنظمة من خلل أو مشكلات .

فجوات على المستوى التطبيقي

ان القيام بأي دراسة يتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية ، وطرح مجموعة من التساؤلات للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان ، ولا يمكن القيام بأي دراسة دون تحديد مفاهيمها ودون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيارها ، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة كما أنه يمكن أن يكون موضوعها قد تطرق إليه مسبقا، ولكن لا تخلو الدراسات العلمية من الإضافات التي تعمل على إثرائها وتدفع بها في الاتجاه الذي يجعل منها قدرة على استنطاق الواقع وكذلك لا تخلوا من الصعوبات.

على المستوى التطبيقي تتميز الشركات في المملكة العربية السعودية بخصوصية في أداء مهماتها نظرا لارتباطها المباشر مع المجتمع وكذلك ارتباطها مع الجهات الداعمة الأمر الذي يؤثر على آليات اتخاذ القرارات لديها و لذلك يجب أن تكون القرارات الإدارية الصادرة عن هذه المؤسسات ملائمة لواقع المجتمع الذي سوف تطبق فيه هذه القرارات. لذلك يجب على هذه المؤسسات تطوير أدائها واستراتيجياتها بما يلاءم زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لديها.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية التطوير التنظيمي الحالي لشركة المراعي السعودية في منطقة الرياض، واثره على اداء الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية وذلك

من خلال استطلاع آراء عينة من مدراء و موظفين هذه المؤسسة حول أثر فاعلية التطوير التنظيمي على مستوى الاداء ومدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

اهمية الدراسة

على المستوي النظري:

ظهرت نظرية التطوير التنظيمي في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث كشفت الأبحاث آنذاك أن السلوك التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم وديناميكيات العمل الجماعي. أثبتت الدراسات أن البنية التنظيمية للمؤسسة سواء كانت هرمية، مسطحة، أو قائمة على الفرق لها تأثير كبير على مدى نجاحها.

تهدف نظرية التطوير التنظيمي إلى تعزيز المعرفة العملية للأفراد بغية تحسين الأداء التنظيمي وإدارة التغيير بفعالية. لفهم هذه النظرية على نحو أعمق، من الضروري استيعاب عناصرها الرئيسية، التي تشمل الأهداف والقيم الأساسية لنظرية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى فهم العناصر الثقافية الأساسية للمؤسسة. من الصعب المبالغة في تقدير أهمية التطوير التنظيمي نظرًا لتأثيره الشامل على كافة جوانب عملية صنع القرار في أي عمل. كما يُعرّف التطوير التنظيمي بكونه استراتيجية متعمدة لاستخدام الموارد التنظيمية بغرض تعزيز الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل. أهميته لا تتوقف عند هذا الحد؛ فهو يسهم أيضًا في رفع معنويات الموظفين، إذ يشعر العمال بتمكين أكبر ويقدرون قيمتهم أكثر في بيئة منظمة بشكل جيد.

تمتد أهمية التطوير التنظيمي إلى تحسين كيفية حل المشكلات وتحليل العمليات لاكتشاف الطرق الأكثر فعالية لإنجاز الأمور. على الرغم من أن تنفيذ التطوير التنظيمي يتطلب استثمارًا كبيرًا في الوقت والمال، فإن الفهم العميق لأهميته ودوره في تعزيز مسار العمل يعتبر تبريرًا كافيًا لهذه التكاليف.

على المستوي التطبيقي:

تظهر أهمية الدراسة التطبيقية لموضوع التطوير التنظيمي في الفائدة التي ستعود على كل من:

- المجتمع، حيث يمكن للدراسة أن تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين أداء الشركات وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل .
- المؤسسات، حيث تساعد الدراسة أيضا في الوصول إلى توصيات قد تساعد في تحسين وتطوير التنظيم وأداء الموظفين من جانب والوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها المؤسسات من خلال قراراتها الإدارية .
- المهتمين بهذه الدراسة، حيث يمكن أن يستفيدوا من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وكذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على نتائج الدراسة.

اسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي في:

ما هو التطوير التنظيمي و اثره على اداء الشركات في منطقة الرياض، حالة دراسية شركة المراعي ؟

وفي حين تتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين استراتيجيات المؤسسة واهدافها والتطوير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين و الإداريين والتطوير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي؟

اهداف الدراسة:

اهداف عملية:

- الكشف عن واقع الاداء الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي و علاقته بالتطوير التنظيمي للمؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات المؤسسة محل الدراسة و اهدافها و التطوير التنظيمي.
- الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي و لاختبار هذا في الواقع.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والتطوير التنظيمي.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين في المؤسسة و التطوير التنظيمي.
- الكشف و التعرف على الأدبيات النظرية المتمثلة في مبادئ و مقومات و نظريات تفسر علميا المتغيرين وتجعلهما قابلين للاختبار في الواقع الميداني من خلال الفروض.

أهداف علمية:

- الأخذ بموضوع حديث و متجدد أثبت نجاحه في الواقع المتقدم لدول الشرق الاوسط.
- إثراء المكاتب بمثل هذه الدراسات نظرا لقلتها في واقعنا نظريا وميدانيا.
- وضع بين أيدي الباحثين مثل هذه المواضيع للدراسة السوسيولوجية ذات الأبعاد اجتماعية لواقع المؤسسات الصناعية السعودية.
- البحث في الاستراتيجيات المتطورة في التسيير الإداري التي تستخدمها المؤسسة و معرفة مدى تطبيقها و الكشف عن الاستراتيجيات المطبقة فعلا فيها.

فرضيات الدراسة:

ان الفرضيات الخاصة بالدراسة تنبثق من ذلك التساؤل الذي أثارناه في نهاية طرحنا للإشكالية وهي في الأصل بمثابة تفسيرات مسبقة قائمة حول متغيرات المشكلة ،التي نحن بصدد تحليلها ومعالجتها، وتتمثل فروض دراستنا في الاتي:

• الفرضية العامة H

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطوير التنظيمي و اداء الموظفين في الشركة محل الدراسة.

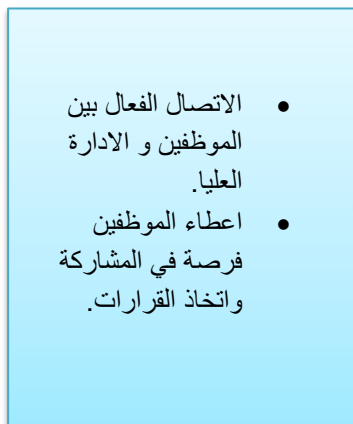
• الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الاولى **Ha**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات المنظمة و اهدافها و التطوير التنظيمي.
- الفرضية الثانية **Hb**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين و الإداريين والتطوير التنظيمي.
- الفرضية الثالثة **Hc**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي.

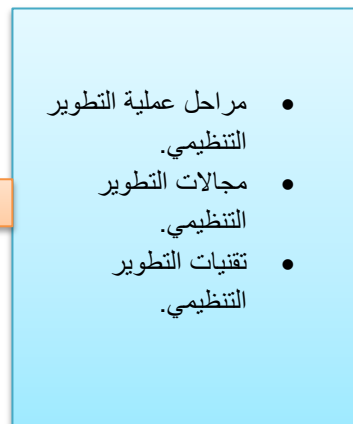
نموذج الدراسة:

الشكل ١-١ نموذج الدراسة

المتغير التابع (اداء الموظفين)



المتغير المستقل (التطوير التنظيمي)



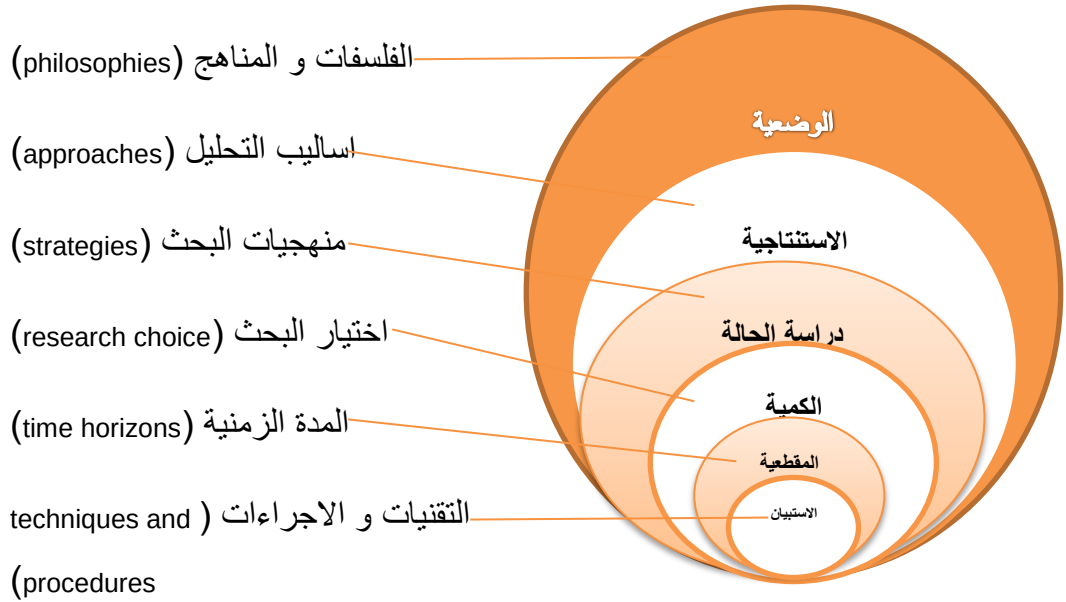
H. H1. Ha. Hb.

المصدر: تصميم الباحثة

منهجية البحث:

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: الاستنتاجي الوصفي
- استراتيجيات البحث: دراسة حالة
- اختيار البحث: الكمي
- الافق الزمنية: الافق المقطعية
- التقنيات و الاجراءات: الاستبيان و التحليل الاحصائي

الشكل ٢-١ منهجية البحث



المصدر: اعداد الباحثة

الدراسة الميدانية:

المكان: المملكة العربية السعودية – مدينة الرياض- شركة المراعي

الزمان: ٢٠٢٤م

نبذة تعريفية عن الشركة:

تأسست شركة المراعي في سنة ١٩٧٧ وتعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة. وتحتل الشركة التي تتخذ من المملكة العربية السعودية مقرا لها تحتل المراعي المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها.

وبعد ما يزيد عن 41 سنة من النمو المستدام الذي عرفته الشركة، و ما زلت تواصل الشركة توسعها في سلة المنتجات لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن وأغذية الأطفال الرضع، والتي تدرج تحت علامة رئيسية هي: "المراعي" و"الوزين" و"سفن ديز" و"اليوم" و"نيورالاك". وفي نفس الوقت تدير الشركة مشروعات ناجحة مع "سبييتا" و"بيبيكو".

يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولها عدة فروع في كل من المملكة العربية السعودية، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن، عمان، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، الأرجنتين.

في 31 ديسمبر 2018م، بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10.0 مليارات ريال سعودي، توزعت على مليار سهم مُصدرة ومدفوعة بالكامل؛ بقيمة 10.0 ريالات سعودية للسهم الواحد. كما وصل عدد الأسهم المتاحة والقابلة للتداول في نهاية سنة 2018م إلى نحو 216 مليون سهم، ما يعادل ٢١.٧٪ من إجمالي أسهم المراعي المتاحة، بقيمة سوقية بلغت 48.0 مليار ريال سعودي.

مخطط الدراسة المقترح:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

المراجع

- عبد الفتاح نبيل، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية ، مجلة الإداري، السنة العاشرة، العدد ٣٣-٣٤، معهد الإدارة العامة، مسقط ، ١٩٨٨.
- عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، ٢٠٠٠ م.
- الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥ م.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٩٩ م.
- الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥ م.
- باركر، ألن، كيف تنمي قدراتك، على اتخاذ القرار ، ترجمة سامي تيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت، ١٩٩٨ م.
- حسبو ، عمرو أحمد، أصول الإدارة العامة، مطابع الطوبجي التجارية، الإسكندرية، مصر، 1992م.
- الحسيني ، السيد، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ١٩٩٤ م.
- حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٦ م.
- حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٩٨.
- خاشقجي، هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١

- الخشروم، محمد مصطفى ومرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، ١٩٩٨ .
- السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، ١٤١٩ هـ
- سيرلاجي أندرودي و والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء ، عمان الأردن ٢٠١٣
- إحسان دهش جلاب :إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء ، عمان ، الأردن، ٢٠١١
- إيمان حسن حنوش :طرق الإحصاء الوصفي .دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩
- العتيبي، مرزوق بن سعد :تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري . الاجتماع الإقليم عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (2006)، عمان: الأردن.
- معمر داود : منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط الاولى ٢٠٠٦
- الهواري سيد :الموجز في الشرح عناصر الادارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط.٢، ١٩٨٦
- زيد منير عيوي :إدارة التغيير والتطوير ، ط ١، عمان، دار كنوز المعرفة ، . ٢٠٠٧
- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢، عمان ،دار وائل ٢٠٠٣.
- <https://www.almarai.com>