

عنوان المشروع

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

بالتطبيق على شركة الراجحي بالرياض
المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

أريج خالد محمد الشاعر

2021204776

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

مقدمة:

تعتبر القيادة الفعالة أحد الجوانب الأساسية في نجاح عمليات التغيير التنظيمي في الشركات اليوم. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي من خلال تحليل حالة شركة الراجحي في الرياض، بالمملكة العربية السعودية. يتناول البحث تأثير قادة الشركة على عمليات التغيير وتحقيق أهدافها. سيتم استخدام منهجية الدراسة الحالة لتحليل التجارب والتحديات التي واجهت الشركة في تنفيذ عمليات التغيير. ستسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية دور القيادة في تحقيق نجاح التغييرات التنظيمية وتطوير الأداء الشركات.

تعتبر شركة الراجحي واحدة من أبرز الشركات في المملكة العربية السعودية، وتشهد تطوراً مستمراً وتغييرات مستمرة في بنيتها التنظيمية. يواجه قادة الشركة تحديات كبيرة في تنفيذ عمليات التغيير المستمرة وضمان نجاحها. من هنا، يأتي دور القيادة الفعالة في توجيه وإدارة هذه التغييرات بشكل يضمن تحقيق أهداف الشركة وتطويرها.

سيتم في هذه الدراسة تحليل دور قادة شركة الراجحي في إدارة عمليات التغيير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تفصيلية لتجاربهم وتحدياتهم في هذا المجال. ستساعد هذه الدراسة على فهم كيفية تأثير قادة الشركة على عمليات التغيير وكيفية تحقيق أهداف التغيير بنجاح.

بإتقان دور القادة وفعالية قيادتهم، يمكن للشركات تجاوز التحديات والصعوبات التي قد تواجهها في عمليات التغيير. ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز دور القادة في إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق نجاحه.

إن فهم دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي يعتبر أساساً لضمان استمرارية نجاح الشركات وتطورها. من خلال هذه الدراسة، سنسعى إلى تسليط الضوء على أهمية دور القادة في مواجهة تحديات التغيير وتطوير أداء الشركات بشكل مستدام.

تعيش الشركات ، كونها أنظمة مفتوحة، تعيش في بيئة تؤثر عليها وتتأثر بها. وهذه البيئة المحيطة تتغير باستمرار دون سابق إنذار. ولا يمكن التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب أو البعيد. هدف هذه الشركة هو الحصول على ميزة تنافسية في بيئة أعمال مليئة بالتطورات التكنولوجية وتسارع موجات الابتكارات من حيث سرعة وتوافر الاتصالات بمختلف أنواعها.

كل ذلك فرض عليها ضرورة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات والسعي نحو الاعتماد على مبدأ التغيير المستمر، إما من خلال اغتنام الفرص التي قد يجلبها التغيير، أو مواجهة المخاطر والتحديات الناجمة عنه.

ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم هو تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي أيضاً في إدارة الموارد البشرية. ويتطلب هذا الأمر أن تمتلك الشركة عنصراً بشرياً كفواً ومؤهلاً قادراً على ذلك

التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، ويجب أن تتمتع الشركة بقيادة فعالة تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة. ويتميز بقدرات داخلية على توجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف الشركة ومواجهة التحديات التي

يفرضها التغيير.

• صياغة مشكلة البحث:

- كيف تساهم القيادة الفعالة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف الشركة؟
وتتضمن هذه المشكلة عدداً من التساؤلات الفرعية نذكر بعضها كما يلي:
- ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي دوافعها ومجالاتها وأنواعها؟ كيف تدير الشركة التغيير التنظيمي؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ وما أهميتها داخل المنظمة(الشركة)؟ ما الأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق الأهداف؟
- ما هو المطلوب منها؟

- طبيعة التغيير التنظيمي

إن التغييرات السريعة التي حدثت في نهاية القرن العشرين تركت ضغوطاً متزايدة على كافة جوانب الحياة على شركة الراجحي، بدءاً من قيم الأفراد إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، أصبحت تهدد حالة الاستقرار، وهو ما انعكس على أسلوب الأفراد داخل الشركات وفي سلوك القادة في إدارتها. إن التطور السريع الذي تشهده الإدارة الحديثة أدى إلى زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات وإدارة التغيير بفعالية. لتحقيق أهداف وغايات الشركة. وعليه سنتناول في هذا الموضوع: مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب أو دوافع الاتجاه نحو التغيير الهدف الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه من خلال التغيير. المجالات التي يتغير فيها التأثير داخل الشركة.

أولاً: التغيير التنظيمي مفهومه وأسبابه وأنواعه

1. مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتنوعت. ركز بعض الباحثين

على التكنولوجيا المستخدمة في تعريف التغيير، وركز البعض الآخر على التنظيم والبيئة

التنظيمية للشركة والسلوك التنظيمي.

الذي ركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين

الأداء.

ومن الناحية اللغوية فإن كلمة تغير مشتقة من الفعل يغير ويغير بمعنى يحوله ويدل عليه، كأنه جعله غير ما كان قبله. وجاء في "لسان العرب" لابن منظور أن معنى الأشياء المختلفة يعني أنها اختلفت وتغير الأمر أي حوله" (الدليمي، 2016، ص (23)). ومن الناحية الاصطلاحية، الإدارية لم يتفق الفكر على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته، لذا سنعرض بعض هذه التعريفات، إذ يعرف التغيير بأنه سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، كما وكذلك الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء الموجود أو القديم (الكوفي، 2011، ص 81). ويمكن تعريف التغيير بأنه: عملية تعديل الوضع التنظيمي القائم، كما يمكن تعريفه بأنه العملية المنظمة الانتقال من الحالة الحالية أو القائمة إلى الحالة المستهدفة المرغوبة

حيث يعاني الوضع القائم من خلل وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو انخفاض الكفاءة أو توسعات غير مناسبة

عندما تكون الحالة المستهدفة هي العلاج المناسب لهذه المظاهر أو الأغراض (نجم، 2019، صفحة (215))

بعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من

خلال البدائل المتاحة المخططة، يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي في الآتي: حيث يعرف بيكهارد التغيير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل الشركة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية الدليمي 2016 صفحة (21) ويعرف فرنش التغيير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة الشركة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " (الطيبي صفحة (31) نجد أن كل من بيكهارد وفرنش يتفقان على أن التغيير يكون عن طريق تخطيط مسبق وإتباع إستراتيجية لزيادة الفعالية والقدرة على حل المشاكل، بغية الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها دون إهمال جهود كل العاملين في الشركة.

باعتبار أنه لا يحدث التغيير والتطوير في أي الشركة من فراغ بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل الشركة أو من خارجها، حيث تتمثل القوى الداخلية الدافعة للتغيير في تغيير

أهداف الشركة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ندرة القوى العاملة الدمج في شركات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني الأرباح وغيرها.

أما القوى الخارجية فتتمثل في الآتي: التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، حيث أصبحت المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، أيضا كونه الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية الانفتاح الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين شركات الأعمال مع زيادة عدد الشركات خاصة التي تعمل في نفس المجال يفرض على الشركة ضرورة المحافظة على بقائها والبحث عن فرص للسبق ورصد مؤشرات التغيير وقبول

المنافسة مجارة التغييرات البيئية والتوافق معها حيث ينظر إلى أهمية التغيير على أنه يساعد على التوافق مع

التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعولمة الأعمال والتجارة تسعى الشركات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، وقد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، فالتغيير داخل الشركة يمكن أن يأخذ عدة أشكال وهذا حسب اتساع مجال التغيير ، كما قد يكون التغيير مندرجا أو سريعا وقد يكون نتيجة.

قد يكون التغيير تدريجي قائم على سلسلة من التغييرات البسيطة والجزئية، فهو تغيير تطوري يتميز بتحويلات مندرجة، وهو يمثل نمط تعلمي واكتشافي عوضا عن خطة صريحة للتغيير، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، حيث يكون للقائد دور رئيسي في قيادة هذا النوع من التغيير أو قد يكون تغيير جذري في هذه الحالة تمس (الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة، فهو يقوم على إعادة النظر في الإطار المرجعي للشركة وهو ناجم عن عدم مواءمة استراتيجية الشركة مع الظروف البيئية الخاصة بها حياة 2017، صفحة (58).

كما قد يكون التغيير جزئي يمس جانب من جوانب الشركة فقد يتعلق الأمر بعناصر الهيكل التنظيمي أو إحدى النشاطات أو الوظائف، أو إدخال نظام تسيري جديد، أو تطوير منتج جديد توكيل بعض المهام الخاصة بالشركة إلى إحدى الشركات

والمكاتب الخارجية أو تغيير كلي يمس التوجهات الإستراتيجية للشركة وكذا رؤيتها المستقبلية أسواقها، وضعيتها التنافسية، كما يمس الهيكل التنظيمي.

حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط يكون التغيير الذي تتخذه المنظمة مخطط بعد التنبؤ بتغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاط المنظمة، تقوم بالتخطيط استعدادا لمواجهة التغيرات وفق إجراء إداري هادف إلى إحداث تعديل ووفق خطة زمنية وتقدير للتكلفة والتغيير. أما من أجل التكيف مع المحيط وضمان الاستمرار كرد فعل

المنظمة فالتغيير يكون هنا تغيير دفاعي، أو تغيير هجومي، قصد التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير بفرض أوضاع

وظروف جديدة (دودين 2014، صفحة 31)

ثانيا: مجالات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي

1. مجالات التغيير

الشركة في حالة تأثرها بالقوى الدافعة للتغيير، فإنها تعمل على التخطيط لإحداث تغييرات على مختلف المجالات والتي تقدر الشركة على إعادة بناء وتشكيل هذه العناصر والمكونات هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل الشركة وهي كالآتي: حيث يشير Pearson 2013 إلى أن التغيير عادة يتم في 3 محاور رئيسية

وهي: الهيكل التنظيمي التكنولوجي للأفراد.

أ التغيير في الهيكل التنظيمي: تتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى عز الدين

(31) 2015، صفحة

ب التغيير في التكنولوجيا: يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في الشركة ، وهذا يستوجب

إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات الحريري 2014، صفحة (163)

ج التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تشمل مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير، التي تحاول

الشركة من خلالها تطوير السلوكيات (حياة 2017، صفحة 55)

د العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي شركة ، ويحدث التغيير بأشكال عدة إما بزيادة العاملين أو الاستغناء عنهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب.

ه السياسات والإجراءات: إما بإلغاء سياسات قائمة أو تعديل وادخال سياسات جديدة بما يتوافق والاستراتيجيات المطبقة (الدليمي 2016، صفحة 72)

كما قد تلجأ الشركة الى تبني عدة استراتيجيات الإدارة التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

- إستراتيجية العقلانية الميدانية : الثابت الأساسي الذي يتصدى للتغيير هو الجهل بمعرفة الشيء ذاته، وعدم الوعي به.
- إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة التغلب على المقاومة والخوف عن طريق التوعية.
- إستراتيجية القوة القسرية : استخدام العقوبات والجزاءات
- إستراتيجية التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير كالمنافسة الفردية.
- إستراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركة في برامج التغيير.
- إستراتيجية الدعم والتسهيل : نقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- إستراتيجية التفاوض والاتفاق: وهذا مع الجهة المتضررة من التغيير.
- إستراتيجية السلطة عن طريق القوانين واللوائح.

2 نماذج إدارة التغيير :

إدارة التغيير هي الإدارة المعنية في تحقيق الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة، ليس فقط بصيغة معدة وجاهزة من أجل التغيير، وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها، بالكثير

من المشكلات والعقبات التي تمتع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية.

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير وسنكتفي بعرض نموذج كورت ليون ونموذج كوتر.

أ- نموذج كورت ليون: من أبرز النماذج المتمثلة لعلم التغيير وأكثرها انتشارا ويطلق عليه بعملية التغيير ذات الثلاث خطوات للوين.

- **الإذابة :** إسالة الجليد تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والممارسات والسلوكات

الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى الجديد. (حريم، (2019))

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع الشركة ، بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم نقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعا بضرورة القيام بالتغيير، وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد

للتغيير، والتأكد من عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل.

ويؤكد شين على أهمية دور الإدارة وضرورة السعي لتقليل معوقات التغيير.

التغيير: يتم في هذه المرحلة يكون بتغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل

التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة.

- **إعادة التجميد** تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم وهذا باستخدام التدريب وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

ب نموذج كوتر: تتمثل خطواته كما يلي:

إيجاد شعور بحاجة للتغيير وتتضمن رصد الفرص والأزمات المحتملة.

إيجاد تحالف موجه للتغيير وجود جماعة قوية توجه التغيير كفرق العمل.

تطوير رؤية إستراتيجية لتوجيه التغيير.

إبصال رؤية التغيير إيجاد الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة.

تمكين العمل ذي القاعدة العريضة بتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير.

تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير وهذا بالتخطيط ومكافأة المساهمين في التغيير.

تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير. (دودين، (2014)

لما كان المورد البشري أهم عنصر في شركة الراجحي كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير التنظيمي من

خلال تنمية ورفع كفاءته وفعاليته داخل الشركة ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادات إدارية ناجحة وفعالة، تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتمشى وأهداف

الشركة ، وبهذا سنتناول في هذا المحور أهمية وجود القيادات داخل الشركة نتيجة الدور والوظيفة الأساسية التي

يتولاها القائد الفعال الذي تتوقف عليه نجاح إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة مقاومته.

• أهمية البحث

مع تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم وبالتالي في العالم، وتساعد حدة المنافسة في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والغير متوقعة، أي صعوبة التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب والبعيد جعل القادة المتميزون يشكلون

عملة نادرة يزيد الطلب عليها باستمرار. لهذا اكتسبت ظاهرة القيادة أهمية بالغة الآن وفي المستقبل، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وتكمن أهميتها كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية

السلوكية والتنظيمية، وهذا كله من أجل تحقيق هدف المنظمة وهدف الأفراد العاملين فيها.

ظل مفهوم القيادة موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كان موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وبيان

كل من هوي وميسكل بأن مصطلح القيادة غامض، ولكنه موضوع مدهش، وأن تعريفات القيادة كثيرة بقدر الأبحاث

التي درستها (محاسنة 2018) لذلك تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة التي كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والبحث والدراسة عبر التاريخ. ويمكن تناول أهم التعريفات التي قدمها الباحثين والمؤلفين حول القيادة الإدارية، فمن الناحية اللغوية قال ابن المنظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (العتوم 2010) 20(صفحة)

عرفها كل من كونتز و اودنيل koontz et O Donnel: هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف. كما عرفها ثيوهايمان Haimann : العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". (نجم 2019، صفحة (19) يركز هذان التعريفان على عملية الاتصال كأسلوب تتبعه القيادة للتأثير على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة مع الشركة التي يعملون فيها. تعرف القيادة على أنها : القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم، وشحن وتحريك الدافعية للعمل لديهم وإدارة الشركة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد". (الدبوبي (2016) كذلك هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة. وإنجاح الشركة التي هم جزء منها (العتوم 2010، صفحة (21) كما يعرف محمد يوسف القاضي القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (مرسال 2014

(10) (صفحة)

نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الجانب الإداري في تعريف القيادة، وهو الأكثر شيوعا واستخداما في أدبيات الإدارة، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

تعرف القيادة بأنها التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف. ويعرف تيشي tichy القيادة بأنها الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم والتي تحرك الأفراد ويؤكد ذلك كونفوشيوس الفيلسوف الصيني، الذي عرفها بأنها: المحافظة على التقاليد الأخلاقية هي الوظيفة الرئيسية للحكومة ولذلك يتعين على القادة احترام القيم

الأخلاقية التي ينادون بها (شين، 2017، صفحة (15)

إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط، وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادرا على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه

ملائماً لتحقيق الأهداف المشتركة في الشركة من هذه التعاريف نجد أن القائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل تنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك ، يجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوبة منهم نجم 2019، صفحة (21) .

• قائمة المراجع

- أحمد يوسف دودين (2014) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- حسن نايف محاسنة (2018) السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين.
- حسين حريم (2019) إدارة المنظمات منظور كلي.
- خضير مصباح الطيطي. بلا تاريخ إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين عمان.
- رافدة الحريري (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية .
- سعيد حميد الدليمي (2016) قيادة التغيير في المنظمات.
- صابرين عطية مرسال (2014). اتجاهات حديثة في القيادة الإدارية الإسكندرية.
- عدنان العتوم (2010). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح .
- عدنان العتوم، قاسم الكوفحي (2011). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح .
- عز الدين علي السويسي (2015). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي .