

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ية : مي
: :
تنظيم وعم : :



الكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
:
.....:

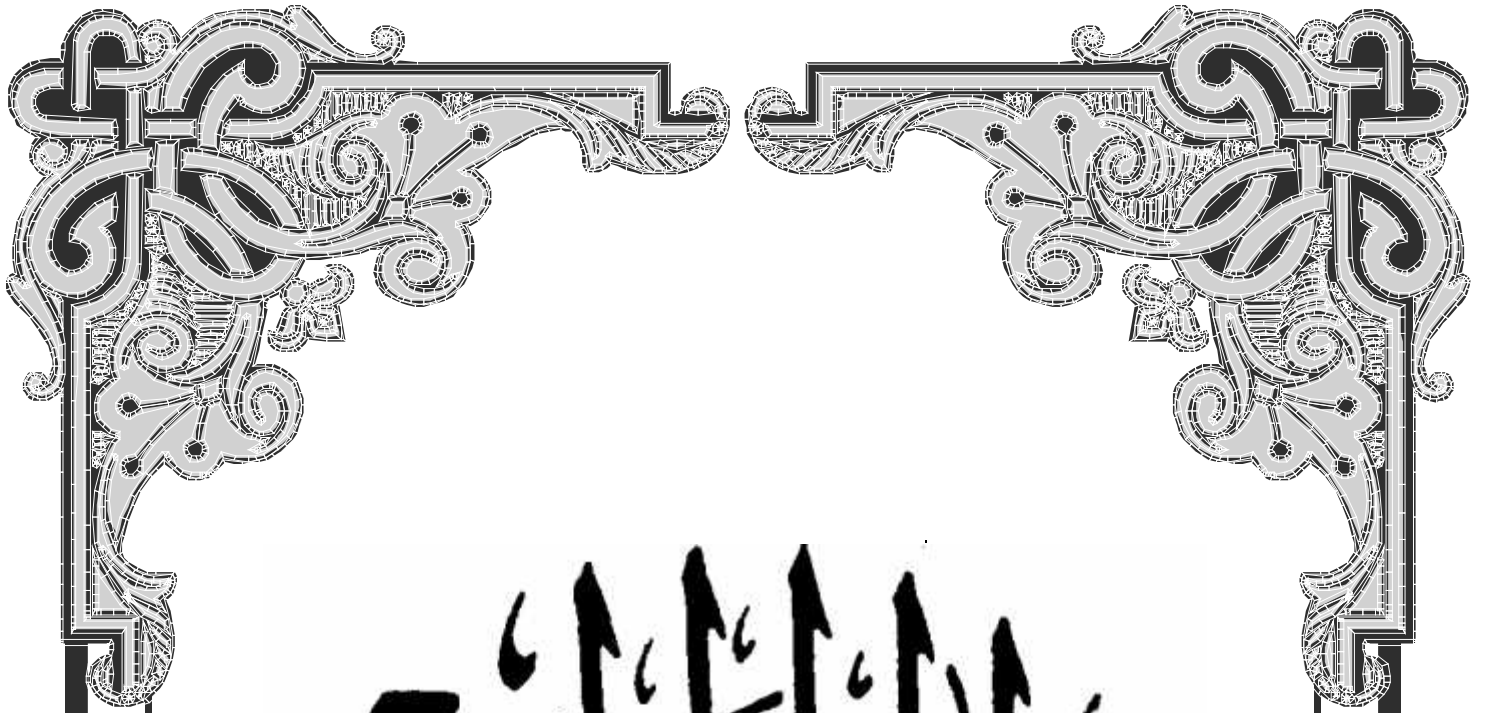
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
:()

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري

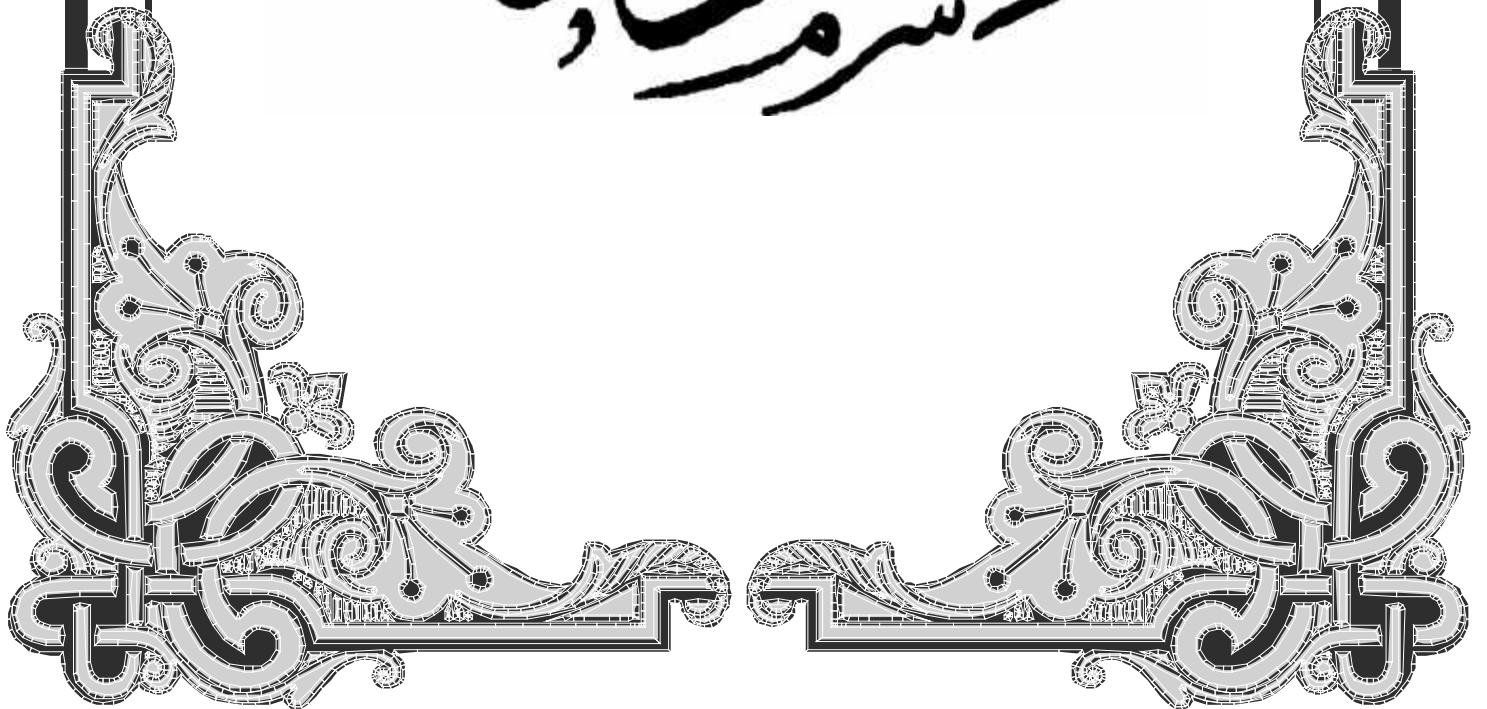
"دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة"

:
:() جامعة المسيلة رئيسا
:() زلاقي وهيبة جامعة المسيلة
:() العياشي زيتوني جامعة المسيلة

السنة الجامعية : 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدة العزيزة .

وإلى كل أفراد العائلة كما لانسى الأقرباء منهم

وجميع الزملاء في العمل

وكل أساتذة قسم علم الاجتماع

كما لانسى جميع الطلبة

"إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا"

بلبول

شكر وعرفان

بسم الله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، يقول عز وجل (ولئن شكرتم لأزيدنكم) نحمد الله تعالى ونشكره على أن هدانا بالعقل والعزيمة والجهد ووفقنا لإتمام هذا العمل حتى آخره.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة/ زلاقي وهيبة ، التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل المتواضع وأمدتنا بالمراجع والنصائح لإنجازه، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع على ما بذلوه من الجهد خلال المشوار الجامعي وإلى الموظفين الإداريين، كما نختص بالذكر أساتذة التنظيم والعمل وعلى رأسهم الدكتور جغلولي يوسف، فكرون السعيد، قجة رضا، زيتوني العياشي، وكل الأستاذات.

و لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر لكل مدراء ثانويات ولاية المسيلة ، الذين ساعدونا في دراستنا الميدانية.

كما لا ننسى كل طلبة الثانية ماستر علم اجتماع دفعة 2017 ونشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

بلبول عبد القادر

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	تمهيد
7-5	1- الإشكالية
8	2- أهمية دراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
9-8	4- أهداف دراسة
9	5- الفرضيات
11-9	6- تحديد المفاهيم
15-11	7- الدراسات السابقة
16	خلاصة
الفصل الثاني : ماهية اتجاهات المديرين	
18	تمهيد
20-19	1- مكونات الاتجاه
20	2- مراحل تكوين الاتجاه
21-20	3- خصائص الاتجاهات
21	4- أنواع الاتجاهات
25-22	5- طرق قياس الاتجاه
26-25	6- النظريات المفسرة لتكوين الاتجاه
27	خلاصة
الفصل الثالث : ماهية التطوير التنظيمي والإداري	
29	تمهيد
31-30	1- مفهوم التطوير التنظيمي
32-31	2- مقومات التطوير التنظيمي

33-32	3- أساليب التطوير التنظيمي
36-33	4- مراحل التطوير التنظيمي
37-36	5- معوقات التطوير التنظيمي
39-37	6- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
40	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	تمهيد
43	1 / منهج الدراسة
46-43	2 / أدوات جمع البيانات
46	3 / أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات
46	4 / مجالات الدراسة
47-46	5 / مجتمع الدراسة - وكيفية اختيار العينة
48	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
50	تمهيد
56-51	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
85-57	2- تفسر ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
59	3- النتائج العامة للدراسة
60-59	توصيات واقتراحات
/	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخصات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	يوضح أبعاد استبيان المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وعدد العبارات لكل بعد	01
45	يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين البعد الأول والثاني و تصحيح معامل "سبيرمان براون"	02
46	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	03
51	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير السن	04
51-52	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير المستوى التعليمي	05
52	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الوظيفة	06
52-53	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الخبرة	07
53	يوضح نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري	08
54	يوضح نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج درجات البعد الأول	09
54	يوضح نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج درجات البعد الثاني	10
55	يوضح نتائج اختبار (كا ²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (التكرارات الكلية للدرجات) نحو التطوير التنظيمي والإداري	11
55	يوضح نتائج اختبار (كا ²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (تكرارات درجات البعد الأول) نحو التطوير التنظيمي والإداري	12
56	يوضح نتائج اختبار (كا ²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (تكرارات درجات البعد الثاني) نحو التطوير التنظيمي والإداري	13

مقدمة

مقدمة :

إن العالم الذي نعيشه اليوم وتعيشه المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة هو عالم متغير بكل ما في هذه الكلمة من معاني ومضامين ، فالتغيير هو السمة البارزة في دنيا السياسة والاقتصاد ولما هو سمة في دنيا الإدارة والقيادة والاتصال وفي نظم التخطيط والمتابعة والحفظ والتوثيق والصيانة والرعاية وتسيير المرافق وتنفيذ البرامج على اختلافها، والتغيير في الوسائل والأساليب والتقنيات لم ينشأ من فراغ وإنما هو وليد التغيير في القيم والمفاهيم ، وفي العادات والتقاليد والمتغيرات التي يطلق عليها اليوم الحضارة التنظيمية .

ويشهد العالم في الوقت الحاضر تغييرات وتطورات متزايدة في مجالات الحياة المختلفة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، ومن أبرز التطورات الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات وما يرافقها من زيادة رغبات الناس وطموحاتهم في الحصول على السلع والخدمات وزيادة التنافس على الموارد، تحديات متجددة للإدارة العامة .

هذه التحديات تتطلب إجراء عمليات تطوير جوهرية ومستمرة في الهياكل والمهارات والقدرات ومستوى الأداء، ومن هنا زاد اهتمام العديد من دول العالم بالتطوير التنظيمي والإداري لاسيما في السنوات الأخيرة من القرن العشرين والسنوات الأولى من الألفية الثالثة، وذلك من خلال إنشاء هيئات تطوير وإصلاح إداري ولجان متخصصة ، وتبني استراتيجيات ومداخل مختلفة تضمن للإدارة العامة الفاعلية في تعاملها مع التغيرات السريعة في البيئة الإدارية التي أصبحت هي الدافع وراء حتمية وضرورة التطوير التنظيمي والإداري.

ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية طبيعية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في العصر في العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي والإداري، ويعد العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب. إن خلق المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى زيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الإداري .

لقد تم دراسة التطوير التنظيمي والإداري بجدية واهتمام من قبل كثيرا من الباحثين حيث تناولوه تحت عناوين عديدة ، وإضافة إلى اهتمامهم بمفهوم التطوير التنظيمي، فقد اهتموا أيضا بمفاهيم ذات صلة ، مثل التنمية الإدارية، التحديث، والتغيير إلخ .

ولقد ظهرت نتيجة لذلك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي عكست المفهوم الأساسي له بجوانبه وأبعاده المختلفة، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير ، وهو كذلك الجهود الشاملة المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم .

ويمكن القول أن معظم اهتمامات مفكري وكتاب التطوير التنظيمي والإداري ركزت بالدرجة الأولى على الإنسان بوصفه العنصر الأساسي في التطوير التنظيمي والإداري، بم يحمله من قيم وأعراف واتجاهات وسلوك ومهارات وقدرات الإدارة الناجحة في التطوير هي التي تعتم على مخاطبة الأفراد العاملين بما يؤمنون به من قيم وأفكار ومشاعر ومفاهيم سلوكية وذلك بهدف إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة، والتعاون داخل المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وثقافات الأفراد العاملين فيها ، ذلك أن في مفهوم التطوير التنظيمي والإداري إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية الرامية إلى توجيه المنظمات إلى عمليات الانفتاح على البيئة الداخلية والخاصة بشكل يعكس على أعضاء التنظيم بصورة تحمل في معانيها انفتاحا وصدقا يسعى إلى تحسين فاعلية المنظمة الإدارية. وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل

على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، حيث:

يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة.

أما في الفصل الثاني سيتم التعرض لماهية اتجاهات المديرين.

و فيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق إلى ماهية التطوير التنظيمي والإداري.

أما الفصل الرابع سيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

أما الفصل الخامس يخصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

- 1 - الإشكالية
 - 2 - أهمية دراسة
 - 3 - أسباب اختيار الموضوع
 - 4 - أهداف دراسة
 - 5 - الفرضيات
 - 6 - تحديد المفاهيم
 - 7 - الدراسات السابقة
- خلاصة

تمهيد:

عندما يكون الباحث بصدد القيام بدراسة حول موضوع ما، أو بحث معين، لابد أن يحدد الإطار العام للبحث، وتحديد المشكلة المختار للدراسة، وحصرها في حدود تكمن في تحديد الإشكالية المطروحة لهذا البحث، وأسباب اختيار البحث، وأهميته، وأهدافه، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، التي هي بمثابة امتداد لتراكم المعرفي.

1- الإشكالية:

نتيجة التقدم المتسارع الذي تشهده جميع مجالات الحياة العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية في الوقت الحاضر فقد تعاني بعض المنظمات من الجمود في بعض الجوانب الإدارية التي قد تجعلها مع مرور الزمن متخلفة عن أداء واجبها وتحقيق أهدافها، ولم يعد الأمر مقتصرًا على اتخاذ القرارات التصحيحية في جوانب معينة دون الأخذ بعين الاعتبار تبني أسلوب أو نموذج إداري قادر على إنجاح برامج المؤسسة، بالإضافة إلى توطين التقنية الحديثة، وهذا أمر مهم في الوقت الحاضر وهذا بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها .

إن الأهم في أي وظيفة هي كيفية الحفاظ على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والمساهم في عملية التطوير التنظيمي والإداري، والذي يتطلب أيضا توفير عدة عوامل من بينها التنظيمية والإدارية التي لها علاقة باتجاهات المديرين بهاته المؤسسة.

إن هذه الدراسات التي هيأت سياقات معرفية تكفل وضع تصور مفاهيمي لعملية التطوير التنظيمي والإداري من خلال مختلف الأبعاد التي حصرها والتي تتجلى في التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية التي تظهر في تطوير الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ومتابعة اللوائح، بالإضافة إلى مراجعة وتقويم المستمر، أضف إلى ذلك المشاركة في وضع الأهداف والتدريب ووضع الخطط. والتطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية التي تظهر في زيادة التحكم في سير العمل، بالإضافة إلى نظام معلوماتي يساعد في تأدية المهام الإدارية وتكليف الإداريين مع التطورات التكنولوجية الحديثة ورفع كفاءة الأداء تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أضف إلى ذلك تطبيق نظم الأرشفة الإلكترونية والتوثيق والمساهمة في وضع وتنفيذ الخطط باستخدام الحاسب الآلي، لأنه بدون التركيز على البيئة الداخلية فالمؤسسة لا تستطيع إدخال أبسط التغيرات التنظيمية والإدارية بالصورة المطلوبة.

وعن الواقع فإنه يشير إلى أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة وحاجة إلى التغيير لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها، فالمنظمات الإدارية أصبحت تتطلب البعد عن الثبات فيما هو متغير أصلا، لأن هناك تغييرات كبيرة مثل زيادة وتغيير التركيبة السكانية وتفاقم التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والمعلومات، الأمر الذي انعكس على أساليب الأداء وطرق العمل وسلوكه وقيمه، بسبب عدم مواكبة أساليب وتنظيم الإدارة لهذه المتغيرات، وتمثل ذلك في تأخر

القرارات وزيادة حجم الأعباء البيئية والميل لاتخاذ القرارات في مواقع التنفيذ وعدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتجديد.

وتعد هذه الأمور نتيجة طبيعية لسرعة التغييرات، ولعدم إعادة التنظيم لمواكبة التغييرات البيئية المحيطة وتغيير المفاهيم والأساليب والمواقف والقيم وإجراءات العمل، وان نفس مظاهر التنظيم غير السليم تؤثر سلباً على كفاءة العمل الإداري، مما يطرح وبشكل ملح قضية إحداث التغيير في مفاهيم وأساليب وطرق الإدارة الحديثة في المنظمات والهيئات الحكومية وشركات الأعمال والقطاع الخاص واستحداث قوالب تنظيمية وقيم ومعايير جديدة تتناسب وتتوافق مع الأنشطة الجديدة والمتغيرات البيئية والمحلية وآثارها على المكونات التنظيمية في هذه القطاعات، والسبيل إلى ذلك هو وضع أو بناء إستراتيجية جديدة تقوم على أساس نظام التطوير التنظيمي والإداري الذي يحقق تغييراً مخططاً مدروساً وشاملاً ومتوازناً ومتزامناً مع التغييرات .

وفي خضم هذه الإرهاصات تبلور واقع التطوير التنظيمي والإداري داخل المؤسسة الجزائرية والتي تجعل من واقعنا أحد العراقيل التي تواجه المديرين باختلاف اتجاهاتهم.

وقد شكلت الدلالات المفاهيمية لاتجاهات المديرين النقطة المحورية للوقوف على أهمية التطوير التنظيمي والإداري داخل المؤسسة، فالاتجاهات تعد بمثابة مؤشرات نتوقع في ضوءها سلوك معين للفرد في مواقف لاحقة، فاتجاه الطلاب نحو الكتب المدرسية ربما يؤثر في قدرتهم على التعلم ، واتجاه الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها والمشرفين على العمل يؤثر على جودة أدائه .

كما أن الاتجاه هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء وتتضمن الاتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجّهة لأهداف معينة ويفسر هذا الجانب العاطفي للاتجاهات، فإن الاتجاهات تعد أكثر خصوصية عن القيم، والتي تملّي فقط تفضيلات عامة ، وقد تكون اتجاهات سلبية أو ايجابية بدرجة ما نحو مؤسسات أو مجموعات من الأفراد أو الموضوعات أو أفكار معينة .

في حين هذا لا يعني أن الاتجاهات جميعها لها نفس القوة، ولكن بعض الاتجاهات تكون أقل قوة عن غيرها ومن ثم يمكن أن تكون قابلة للتغيير، فإذا كان اتجاهك سلبياً تجاه رئيسك فقط، نتيجة موقف معين تعرضت له معه، فإنه من المحتمل أن يتغير هذا الاتجاه، إذا ما زادت قوة علاقتك مع رئيسك في مواقف أخرى طيبة. أيضاً، فإن تعريف الاتجاهات ينطوي على كونها ميول للاستجابة لهدف

معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة.

وعلى الرغم من أهمية التطوير الإداري إلا أنه يمكن القول أنه لم يلق حتى الآن اهتماما كافيا في واقع الإدارة العربية عموما والجزائرية خصوصا ، ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة الواقع التنظيمي والإداري بهاته المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية بالجزائر، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية الجزائرية ؟
ويندرج هذا الرئيسي الفرعية :
- ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية ؟
- ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي الإداري تعزى للمتغيرات المستقلة "البيانات الشخصية والوظيفية " ؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حداثة الموضوع، كونه يعبر عن اتجاهات وميولات العنصر البشري داخل البناء التنظيمي ومدى تأثيره على البيئة الداخلية والخارجية للواقع التنظيمي، حيث تعتبر اتجاهات المديرين احد الركائز والآليات الداعمة للواقع التنظيمي والإداري بالمؤسسة من خلال ترسيخ معالم الثقة والالتزام والتعاون بين الإدارة العليا والموظفين بهدف رفع الكفاءة المهنية ، وبالتالي تحقيق الرضا الذي يسعون إلى تحقيقه، من خلال توفير الجو الملائم والمناسب الذي يساهم في دعم العاملين أثناء أدائهم للمهام الموكلة إليهم .

3- أسباب اختيار الموضوع:

على غرار كل الدراسات البحثية والمعرفية موضوع اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة ، يشير إلى الكثير من التساؤلات وتتضمن العوامل والأسباب الحقيقية المؤدية إلى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، فحاولنا أن نحصره فيما يلي:

- 1- رغبتنا القوية في معرفة الظروف الحقيقية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية وهذا بالنسبة إلى اتجاهات المديرين ومدى فعاليتها في إحداث تغيير داخل المنظمة
- 2- محاولة دراسة موضوع اتجاهات المديرين وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من زاوية جديدة
- 3- محاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين وإبرازها داخل المؤسسة والوقوف على آثارها
- 4- السعي إلى إبراز أهمية نمط اتجاهات المديرين ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي والإداري داخل المؤسسة

4- أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية (الطور الثانوي)" وعلاقته بالتسيير العقلاني للعنصر البشري والموارد المتاحة وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والأمبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسات التربوية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- الكشف عن الواقع التنظيمي والإداري بالمؤسسة الجزائرية
- 2- محاولة التعرف على أهم اتجاهات المديرين نحو الواقع التنظيمي والإداري بالمؤسسة الجزائرية
- 3- الوقوف على أهم المتغيرات المؤثرة على الواقع التنظيمي والإداري بالمؤسسة الجزائرية
- 4- التعرف على المقومات التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة
- 5- التعرف على طبيعة اتجاهات المديرين ومدى تأثيرها على سياسية المؤسسة

5- الفرضيات:

الفرضيات وهي :

1/ الفرضية العامة:

- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري إيجابية .

2/ الفرضيات الجزئية:

- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية إيجابية.
- اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية إيجابية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي الإداري تعزى للمتغيرات المستقلة "البيانات الشخصية والوظيفية" .

6- تحديد المفاهيم :

6-1- الاتجاه :

أ - لغة : إتجه إليه إتجاهاً أقبل ولفلان رأي أي نسخ، ويقال تجه تجهاً تجاه، وجهه إليه في حاجة توجيهها أرسله ، فوجه إليه ، أي فذهب وتواجهاً أي تقابلاً.¹

ب - إصطلاحاً :

الاتجاه عبارة عن إستعداد الشخص أو نزوعه المسبق في توقيع شيء محدد وهو تكفل الطابع المستقر الهادف للنشاط فيما يتعلق بهذا الشيء.¹

¹ - قاموس محيط المحيط : مكتبة لبنان ، ناشرون ، سنة 1944 - 1979 909

تعددت تعاريف الاتجاهات من بينها:

عرفة كريج (credgge) بأنه ميل للقيام بتأييد أو معارضة موضوع إجتماعي ما .²

- تعريف " كاتز" و " ستوتاند" " Stotand " katz " 1959: بأنه: " نزعة الفرد أو استعداد المسبق إلى تقويم موضوع أو رمز يرمز لهذا الموضوع بطريقة معينة"³

- تعريف " كامبل" " Kambel " : " مجموعة من الاستجابات المنسقة و المتوقع حدوثها بالنسبة إلى مجموعة من الموضوعات الاجتماعية حيث يتم التركيز في هذا النوع من التعريفات على السلوك دون افتراض الأسباب التي تؤدي إلى اتساق هذا السلوك"⁴

- تعريف " روكشين": " تنظيم من الاعتقادات حول موضوع أو موقف معين و هو ثابت نسبيا و يجعل الفرد، قابلا لان يستجيب بطريقة معينة".⁵

- تعريف " دافيد روف": " الاتجاه مفهوم متعلم أو تقويم يرتبط بأفكارنا و مشاعرنا و سلوكنا"⁶

- تعريف " حامد عبد السلام زهران": " الاتجاه عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص، أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة"⁷

ج - التعريف الإجرائي :

حالة استعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق التجارب الشخصية وتعمل على توجيه استجابة الفرد لكل الأشياء والمواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد .

6-2- التطوير التنظيمي والإداري:

تعددت التعاريف ونذكر منها:

- 1 - فاروق السيد عثمان : سيكولوجية العولمة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2003 ، 41
- 2 - صالح حسن الدايري و وهيب مجيد الكبيسي: علم النفس العام 1 1999 121
- 3 - سعد جلال: علم النفس الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر ، ص151.
- 4 - محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر 1997 119.
- 5 - شعبان علي حسن السبيسي: علم النفس السلوك الإنساني بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2002 167.
- 6 - احمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2001 40
- 7 - حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط5 136

- هو عملية التخطيط والإدارة العملية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها

- التطوير التنظيمي هو الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها .

- هو برنامج مدروس ومخطط بمبادرة ذاتية من الإدارة العليا في المنظمة يهدف التطوير إلى جعل المنظمة أكثر فعالية باستخدام العديد من الأساليب لتغيير سلوك العاملين على مستوى المنظمة

- جهود طويلة المدى تهدف لتطوير قدرات المنظمة لاتخاذ القرارات وحل القضايا التنظيمية وإيجاد علاقة متوازنة بينها وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.¹ " فضل الله، 1982، ص 106"

كما يمكن تعريف التطوير الإداري بأن ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة. وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة. وهو خطة لتحسين أداء الإدارة في طريقة حل المشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية. وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين. والأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة وعلى التدخل من طرف خارجي. وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

ج - التعريف الإجرائي : هو الأسلوب العلمي المنظم الذي يستند على تشخيص دقيق للمشكلات التنظيمية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير لرفع كفاءة التنظيم بأبعاده كافة

6-3- تعريف مدير المدرسة الثانوية: هو ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم وظيفته مدير مدرسة ثانوية، ليكون مسئولاً مباشراً عن جوانب العمل الفني والإداري في مدرسته لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف والإمكانات لتحقيق هذا الهدف.²

7- الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت موضوع الاتجاهات :

¹ - السلوك التنظيمي- دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي 1982 106
² - محمد صالح فالح الروسان: تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الا ، رسالة ماجستير غير الأردنية، عمان 1994 .

الدراسة الأولى - دراسة الدلّيمي، 1988¹

عنوان الدراسة : اتجاه المرشدين التربويين نحو عملهم في محافظتي الكرخ والرصافة في العراق.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاه المرشدين نحو عملهم ، وهل تتغير الاتجاهات بتغير النوع ؟

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (167 مرشدا ومرشدة) ، منها 76 مرشدا ومرشدة من تربية الكرخ و 91 مرشداً ومرشدة من تربية الرصافة بالعراق .

أداة الدراسة : استخدم الباحث أداة تقيس اتجاهات المرشدين نحو عملهم.

نتائج الدراسة : لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- المرشدون والمرشدات بوجه عام عبروا عن اتجاه إيجابي نحو عملهم أكثر من السلبية.

- المرشدون أكثر إيجابية نحو العمل من المرشدات.

- هناك فروق معنوية بين الجنسين لصالح الذكور بصدد الاتجاه نحو العمل.

- ما يتعلق بمواقف المبحوثين من خلال استجاباتهم عن مضامين الفقرات السلبية فقد أشارت عن نسبة عالية من استجابات الرفض لمضامين العديد من الفقرات السلبية في الاستبيان ويعتبر الرفض موقفاً إيجابياً لصالح اتجاه المرشدين موضوع البحث كما أشارت النتائج إلى أن هناك نسبة من المبحوثين كانت اتجاهاتهم سلبية نحو عملهم.

وقد استنتج الدلّيمي : أن هناك ثمة عناصر كانت موضع استياء كل من المرشدين والمرشدات وعناصر أخرى كانت موضع رضا الفريقين على السواء. أن هناك حاجة لتحديد واضح لمفهوم دور المرشد التربوي وعمله

الدراسة الثانية - دراسة التويجري، 2000²

عنوان الدراسة : اتجاهات المعلمين نحو الإرشاد الطلابي ودور المرشد الطلابي في المدرسة السعودية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المعلمين نحو الإرشاد الطلابي ودور المرشد الطلابي في المدرسة السعودية.

¹ : اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2003

² - المرجع نفسه

مشكلة الدراسة : تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلين التاليين:

1- هل تتسم اتجاهات المعلمين و إدراكاتهم لبرنامج التوجيه والإرشاد الطلابي وعمل المرشد الطلابي بالإيجابية أم السلبية بشكل عام ؟

2- هل يختلف المعلمون في اتجاهاتهم وادراكاتهم لبرنامج التوجيه والإرشاد الطلابي وعمل المرشدين الطلابيين باختلاف متغيرات المرحلة التعليمية ومدة العمل في التعليم ؟

منهج المستخدم في الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 169 معلماً، 24 معلم ابتدائي و80 معلم إعدادي 65 معلم ثانوي.

أداة الدراسة : لقد استخدم الباحث أداة مكونة من 74 فقرة موزعة على ثمانية أبعاد ، البعد الأول : وضوح دور المرشد ، البعد الثاني : سهولة عمل المرشد ، البعد الثالث : وقت المرشد ، البعد الرابع : العمل مع مشكلات الطلبة ، البعد الخامس : العمل مع مدير المدرسة، البعد السادس : العمل مع المدرسين ، البعد السابع : العمل مع أولياء الأمور ، البعد الثامن: الرغبة في العمل في مجال الإرشاد وتم تطبيقها على عينة الدراسة بصورة فردية في مدارسهم ولقد قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS .

نتائج الدراسة : أشارت النتائج إلى أن اتجاهات المعلمين وادراكاتهم لبرنامج التوجيه والإرشاد الطلابي وعمل المرشد الطلابي تتصف بالإيجابية كما أشارت إلى أنه لا يوجد فروق في اتجاهات المعلمين وادراكاتهم للدور الذي يقوم به المرشد الطلابي بالمدرسة السعودية يعزى للمرحلة التعليمية التي يعمل بها المعلم.

2- التطوير التنظيمي والإداري

– دراسة فيصل مزار و سليمان اللوزي، 1988 .¹

الدراسة حول التطوير التنظيمي ، بهدف تحديد معالم فلسفة التطوير التنظيمي . وتطرقنا إلى الدراسة إلى براز الحاجة إلى التطوير التنظيمي في الدول النامية من ناحية وتوضيح المرتكزات المفاهيمية لفلسفة التطوير التنظيمي من ناحية أخرى.

وقد استخدم المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي لتحقيق هذه الـ نتائج عديدة من أهمها:

¹ : اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2003

- استناد فلسفة التطوير التنظيمي على مجموعة من النظريات الاجتماعية حول سلوك الأفراد والتنظيم، ومجموعة من أساليب المخطط لأحداث التغيير التنظيمي

- طوير التنظيمي تركز على إنجاز الأ وحل مشكلات العمل من قبل الأ .
الوحدات التنظيمية

- يركز التطوير التنظيمي على الفعالية التنظيمية من خلال تقديم المساعدة للأفراد ليتعلموا كيف
يهم ويساهمون في إحداث التغيير المطلوب

- على الرغم من أهمية فلسفة طوير التنظيمي، إلا أن هناك صعوبات تواجه تطبيقه، ون أهمها: عدم
تحديد استراتيجية واضحة للتدخل، وصعوبة كسب أفراد الإدارات العليا لدعم التطوير التنظيمي.

- إن التطوير التنظيمي عملية تهدف إلى قدرات التنظيم، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في مستوى الأداء.

- وتوضح نتائج هذه الدراسة أهمية التطوير لرفع مستوى الأداء، مما يتطلب بذل الجهود للحد
الصعوبات التي تواجه تطبيقه، لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة لحل مكالات العمل ودعم جهود التطوير

الدراسة الثانية – 1994 .¹

دراسة حول التطوير التنظيمي بهدف تحديد الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي ومدى اختلافها أ
تشابهها مع برامج التنمية الإدارية الأخرى .

وهذه الدراسة من الدراسات التنظيرية التي يستند الباحث في إعدادها على أدبيات لفكر الإداري مجال
التنمية الإدارية، والنظريات المختلفة للتطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن نظام التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في توقيت
زمني محدد وترتيب دقيق لخطوات مترابطة ومتفاعلة.

- إن أهداف التطوير تسعى إلى إحداث التغيير الشامل في المنظمات ككل وليس في جزء منها، بالإضافة
إلى تغيير ثقافة المنظمة.

- وجود أساليب متنوعة لأحداث التغيير منها أساليب بسيطة لتغيير الأفراد، وأساليب كبيرة لتغيير الهياكل
التنظيمية.

- توقف فاعلية الاستفادة من نماذج ومداخل التطوير التنظيمي على عدة عناصر منها الوقت المتاح
والمناخ القائم، والموارد المتوفرة، أو دعم الإدارة وحماسها لإنجاح التغيير.

- إن نماذج التطوير التنظيمي المناسب للبيئة يجب أن يتلاءم مع الممارسات الواقعية للإدارة وأساليبها في
اتخاذ القرارات أو درجة مقاومة التغيير أو المناخ التنظيمي السائد في المنظمات وسياسة التحفيز وطبيعة

¹ - اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2003

وتشير نتائج هذه لدراسة إلى أهمية الأخذ بالاعتبار البيئة التي يعمل فيها التنظيم لإحداث التطوير الفعال بما يتوافق مع الممارسات الواقعية للمنظمة، للكشف عن الصعوبات التي تواجه التطوير، واختيار الأسلوب الأنسب لإحداث لتغيير المرغوب فيه .

3- التعقيب :

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتجاهات وموضوع التطوير التنظيمي أمكن التعقيب عليها فيما يلي:

من حيث الموضوع والأهداف : الدراسات الخاصة بالاتجاهات الدراسة الأولى حول اتجاه المرشدين التربويين نحو عملهم والثانية حول اتجاهات المعلمين نحو الإرشاد الطلابي ودور المرشد الطلابي وهدفت الدراستين إلى معرفة الاتجاهات نحو الهدف المعين ، أما الدراسة الخاصة بالتطوير التنظيمي والإداري الأولى حول التطوير التنظيمي، بهدف تحديد معالم فلسفة التطوير التنظيمي، الثانية حول التطوير التنظيمي بهدف تحديد الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي ومدى اختلافها أو تشابهها مع برامج التنمية الإدارية الأخرى ، هدفت إلى ابراز التطوير كمتغير بالإضافة إلى تغيير ثقافة المنظمة.

من حيث العينة: تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الكلي واختيرت بطريقة تساعد البحث للوصول للأهداف المرجوة خاصة الدراسة الأولى والثانية في الاتجاهات .

من حيث منهجية البحث :

يرى الباحث بأن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، رغم عدم توفر طريقة أو منهجية البحث في الملخصات التي وقعت تحت يد الباحث.

من حيث الأدوات :

جميع الدراسات السابقة استخدمت استبيانات لقياس الاتجاهات نحو عملهم أو نحو الإرشاد الطلابي كما هو مبين في الدراسة الأولى والثانية، ولقد قام الباحثين بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS .

من حيث النتائج :

نتائج الدراسات جاءت إيجابية في جل الدراسات فمثلا الدراسة الأولى جاءت فيها النتائج

كالتالي:

- المرشدون والمرشدات بوجه عام عبروا عن اتجاه إيجابي نحو عملهم أكثر من السلبية.

- المرشدون أكثر إيجابية نحو العمل من المرشدات.

- هناك فروق معنوية بين الجنسين لصالح الذكور بصدد الاتجاه نحو العمل.

خلاصة:

إن مجال البحث واسع جدا يقوم الباحث باستعراض مجموعة من نماذج دراسته وذلك من اجل توضيح الغموض الذي يحيط بالمدرسة، هدفه إشباع حاجاته المعرفية بدون النظر إلى تطبيق النتائج في

المجال العلمي حيث يعتمد بصورة أساسية أولى الإطار النظري للدراسة، هدفه الوصول إلى الحقيقة وتطوير المفاهيم النظرية.

الفصل الثاني

ماهية اتجاهات المديرين

تمهيد

1 / مكونات الاتجاه

2 / مراحل تكوين الاتجاه

3 / خصائص الاتجاه

4 / أنواع الاتجاهات

5 / طرق قياس الاتجاه

6 / النظريات المفسرة لتكوين الاتجاه

خلاصة

تمهيد:

تعد الاتجاهات ذات صلة وثيقة بحياة الإنسان وبأفكاره وقيمه وثقافته وسلوكه، لكل إنسان اتجاهاته الخاصة به نحو القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسلوكية، وهذه الاتجاهات جاءت بعد مراحل التنشئة الاجتماعية، والظروف الخاصة التي مر بها هذا الإنسان وبعد خبراته السابقة، وطبيعة المجتمع الذي نشأ فيه وغيرها من العوامل التي تسهم في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد.

وتسعى كثير من الدراسات الاجتماعية من خلال دراسة اتجاهات الناس في تسليط الضوء على الموضوع المدروس بكل حيثياته، ومن ثم فإن معرفة كيفية استخدام الاتجاهات في الدراسات الاجتماعية هو حاجة ملحة للطلبة والباحثين.

1- مكونات الاتجاهات:

يتكون الاتجاه عند الفرد و ينمو و يتطور من خلال تفاعله مع البيئة بعناصرها و مقوماتها المختلفة فالطفل يكتسب اتجاهاته في البداية من خلال الأسرة التي ينشأ فيها، فتعتبر الأسرة هي المصدر الرئيسي التي من خلالها يتعرف الطفل على الاتجاهات المختلفة و يتشبع بها وتنمو الاتجاهات دائما بنمو الطفل. و يرى "موسين" " Mussen " 1969 : "أن الاتجاه يتكون نتيجة تحقيق رضى بعض الأشخاص يهتم الفرد الحفاظ على حبههم و رضاهم".

و من الأمثلة التي توضح كيفية تكوين الاتجاه هو اتجاه الأطفال البيض نحو السود في أمريكا و ذلك نتيجة اتجاهات الكبار إزاء هذا الموضوع. هكذا نجد أن الاتجاهات تتكون نتيجة البيئة التي يعيش فيها الطفل، و تؤثر فيه و يتأثر بها، و من المكونات الأساسية للاتجاه ما يلي:

1-1- المكون المعرفي: و ينقسم المكون المعرفي إلى:

- **المدرجات و المفاهيم:** و المقصود بهما ما يدركه الفرد حسيا ومعنويا.

- **المعتقدات:** و يقصد بها مجموعة المفاهيم الراسخة في عقل الفرد، فالناحية المعرفية للاتجاه تتكون من معتقدات الفرد إزاء موضوع أو شيء معين، و قد تكون هذه المعتقدات مرغوبة أو غير مرغوبة.

- **التوقعات:** و هي ما يمكن أن يتنبأ به الفرد بالنسبة للآخرين أو يتوقع حدوثه منهم ¹.

و تعتبر كل من المدرجات و المعتقدات و التوقعات الأساس المعرفي لتكوين الاتجاه عند الفرد بصرف النظر عن كونه اتجاها ايجابيا أم اتجاها سلبيا، و الواقع أن التفكير الذي يبنى على هذه الأبعاد الثلاثة، لا بد أن يكون فيه جزء كبير من النمطية ، بمعنى أن يكون هذا الجزء من التفكير منقولاً عن مركز قوة أو سيطرة في الجماعة مثل: الألمان موهوبون، الايطاليون انفعاليون...الخ.

و هكذا نجد انه أحيانا يتعدى التفكير النمطي مستوى الشكل أو مستوى النواحي الشخصية إلى مستوى العقيدة مثل: عقيدة اليهود تستحل دم الآخرين ².

¹ - عبد المجيد نشواتي: علم النفس التربوي 6 ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، عمان - 1993 471

² - احمد محمد حسن صالح و آخرون: الصحة النفسية و علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، بدون سنة

1-2- **المكون الانفعالي:** و يهتم بالجانب العاطفي لهذه الاعتقادات كما يمثل مقدار الشعور الايجابي أو السلبي للفرد نحو موضوع الاتجاه فقد اختلف شخصان في الخصائص التي يعزوها كل منهما لموضوع الاتجاه، و لكن يمكن أن يكونا متماثلان في درجة الشعور الايجابي أو السلبي اللذان يظهرانه نحوه .¹

1-3- **المكون السلوكي:** يتضمن المكون السلوكي للاتجاه لاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فإذا كان الفرد لديه اتجاه ايجابي نحو موضوع معين فانه يبذل كل ما في وسعه لمساندة هذا الاتجاه.

أما إذا كان لديه اتجاهها سالبا نحو موضوع ما فانه يرفضه ويرفض أيضا كل ما يتعلق بهذا الاتجاه.²

2- **مراحل تكوين الاتجاه:** يمر الاتجاه أثناء تكونه بالمراحل الآتية:

1-2- **المرحلة الإدراكية المعرفية:** و فيها يدرك الفرد مثيرات البيئة و يتصرف بموجبها، فيكتسب خبرات و معلومات تكون بمثابة إطار معرفي له.

2-2- **المرحلة التقويمية:** و فيها يتفاعل الفرد مع المثيرات على وقف الإطار المعرفي الذي كونه عنها، فضلا عن الكثير من أحاسيسه و مشاعره التي تتصل بها.

2-3- **المرحلة التقديرية:** و فيها يصدر الفرد القرار الخاص بنوعية علاقته بهذه المثيرات و عناصرها فإذا كان القرار موجبا فان الفرد كون اتجاهها سالبا نحو الموضوع .³

3- **خصائص الاتجاهات:** تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها:

1- الاتجاهات مكتسبة متعلمة وهي قابلة للتعديل والتطوير.

2- تتمتع الاتجاهات بخاصية الثبات والاستقرار النسبي.

3- الاتجاهات متدرجة من الإيجابية الشديدة إلى السلبية الشديدة.

4- تتعدد الاتجاهات وتتنوع؛ وذلك بحسب المثيرات والمتغيرات المرتبطة بها.

5- لها ثلاثة مكونات أساسية سلوكية ومعرفية وعاطفية.

6- قابلة للقياس والتقويم.

¹- عبد الحميد نشواتي:

272

262

² :
³- أحمد عبد اللطيف وحيد : علم النفس الإجتماعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، 46

7- قد تكون في أحيان معينة متناقضة بين اتجاهات الشخص المتكونة من خبراته الخاصة، وبين الاتجاهات التي يجب أن يمتثلها تبعاً لثقافة مجتمعه وقيمه وعاداته وقوانينه.

8- توجه سلوك الأفراد والجماعات في أحيان كثيرة.

9- ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية إلى أخرى.

الاتجاه يقع دائماً بين طرفين متقابلين أحدهما موجب و الآخر سالب، هما التأييد المطلق و المعارضة المطلقة.¹

4- أنواع الاتجاهات:

توجد أنواع من الاتجاهات تبعا لتصنيفاتها المتعددة و ذلك كالآتي:

4-1- الاتجاه من حيث النوع: صنف من حيث النوع إلى موجب و سالب فالاتجاه الموجب هو الذي يدفع صاحبه لتأييد كل ما يتعلق بموضوع الاتجاه، أما الاتجاه السالب فيدفع صاحبه للوقوف ضد موضوع الاتجاه، و من هنا ينشا الصراع بين الاتجاهين الموجب و السالب، مما يؤدي إلى الإحباط و القلق.

4-2- الاتجاه من حيث العموم و الخصوص: صنف الاتجاه إلى عام و خاص، فإذا كان موضوع الاتجاه عاماً، سمي اتجاهاً عاماً، كالاتجاه نحو الديمقراطية مثلاً، أما إذا كان موضوع الاتجاه خاصاً كاتجاه الفرد نحو مهنة التدريس، أو مهنة الطب، فيكون اتجاهاً خاصاً.²

4-3- الاتجاه من حيث قوته: صنف الاتجاه إلى قوي و ضعيف فالالاتجاه القوي هو الذي يجعل صاحب الاتجاه يدافع في سبيل تحقيقه أو الدفاع عنه قولاً و عملاً، و بكل الوسائل الممكنة كالاتجاه نحو الدين فحينما يسمع شخصاً يسيء إلى الدين يغضب لدينه و معتقداته، أما الاتجاه الضعيف كالاتجاه نحو شاعر معين، فإذا سمع بنقده فقد يدافع عنه أو يقبل ذلك و يكتفي في التعبير عن ذلك بالقول.

4-4- الاتجاه من حيث الكم: صنف الاتجاه إلى جمعي و فردي فالالاتجاه الجمعي هو الذي يشترك فيه أكبر عدد من الأفراد مثل الاتجاه نحو قائد معين، أو فريق رياضي، أما الاتجاه الفردي فهو يتعلق بصاحب الاتجاه فقط، كاتجاه نحو شخص معين أو نحو المهنة.³

¹ - عبد الرحمان المعايطه:

دار الفكر للنشر والتوزيع - سورية 2012 40

268-267

² -

³ - عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس الاجتماعي التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 22- 21

5- طرق قياس الاتجاهات:

طور علماء النفس الاجتماعيون عددا من الأساليب المنظمة لاستنتاج وقياس الاتجاهات و إذا أريد لأداة القياس أن تكون نافعة فلا بد، بالطبع أن تسجل تنوعات الكم بصورة ثابتة لكي يمكن مقارنة العناصر المقاسة و ترتيبها.

و يتفق علماء النفس الاجتماعي أن قياس الاتجاه يعني تسجيل استجابة الفرد اللفظية و الخاصة باتجاهه نحو موضوع ما، إلى قيمة عددية، من خلال مقياس أو استبيان معد لهذا الغرض، ولهذا طور عددا من الأساليب المنظمة لاستنتاج و قياس الاتجاه.

و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيفية إمكانية قياس الاتجاهات لان بعض الأفراد لا يعطون إجابة صريحة أو يحجمون عن الأداء بالإجابة عن بعض الموضوعات الشائكة.

لذلك ابتكر علماء النفس الاجتماعي كثيرا من المقاييس التي تستخدم لقياس الاتجاهات كميا و عدديا، و المقاييس عبارة عن مجموعة من الفقرات ، العبارات أو الوحدات، تمثل كل منها مثيرا يستدعي الاستجابة له، وهذه الاستجابة يفترض أنها تمثل اتجاه الفرد نحو محتوى الفقرة.¹

و من شروط قياس الاتجاهات وضوح موضوع الاتجاه و بساطته و أهميته بالنسبة للمفحوصين ونذكر شرح طريقتي ثرستون وليكر لأنهما من أكثر الطرائق تداولاً وشيوعاً بين الباحثين.

5-1- طريقة ثرستون 1935 :

وتسمى هذه الطريقة "method of equal" استخدمها ثرستون أول استخدام في المقياس الذي وضعه بالاشتراك مع "chave" لقياس الاتجاه نحو الكنيسة ومن أمثلة القضايا المستخدمة فيه ما يلي :

نموذج لمقياس ثرستون لقياس الاتجاهات نحو الكنيسة

- أحس أن الكنيسة هي أعظم مؤسسة للسمو بالعالم موافق غير موافق

- اعتبر الكنيسة متطفلة على المجتمع موافق غير موافق

يتكون المقياس من عدد من الوحدات أو العبارات لكل منها وزن خاص و قيمة معبرة عن وضعها بالنسبة للمقياس ككل، أما عن طريقة إعداد المقياس و تقديم الوزن الخاص بكل عبارة فهي

¹- وليم ولامبرت، وولاس لامبرت: علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملا، مكتبة أصول علم النفس الحديث، 52.

أن الباحث يجمع عددا كبيرا من العبارات قد يزيد عن مائة، و يرى أنها تقيس الاتجاه الذي يريد قياسه و تعطي الموافقة أو الرفض أو التقبل أو النفور ثم يكتب كل عبارة على ورقة منفصلة و تعرض العبارات على مجموعة من المحكمين الخبراء و يطلب من كل منهم بشكل مستقل أن يضع كل عبارة في خانة من (11) خانة بحيث تكون أكثر العبارات ايجابية في الخانة رقم(1) و أكثر سلبية في (11) و المتوسطة في (6) و يستبعد العبارات غير الواضحة و غير المناسبة و المتكررة و يختار انطب العبارات بحيث تبعد الواحدة عن الأخرى بنفس الدرجة تقريبا و تكتب العبارات في المقياس بشكل عشوائي و غير مرتبة تنازليا أو تصاعديا و يحكم الفرد على العبارة من حيث تأثيرها عليه و مدى تمشي محتواها مع اتجاهه.

و يتكون المقياس من 20-50 عبارة و على المفحوص أن يضع إشارة (+) إلى جانب العبارات التي يرى انه موافق عليها و كلما انخفضت قيمة درجة المفحوص كان اتجاهه أكثر موالاة نحو الموضوع، و فيما يلي نموذج توضيحي لطريقة ثرستون لقياس الاتجاه نحو الحرب:

- ليس هناك أي مبرر للحرب.
- الحرب صراع مريع عديم النفع.
- أن مكاسب الحرب لا تساوي مآسيها.
- الحرب إفناء لا داعي له للنفوس البشرية.
- أسمى واجبات الرجل أن يحارب لتحقيق مجد وطنه.
- هناك بعض الآراء تؤدي الحرب.
- في ظروف معينة الحرب ضرورية لتحقيق العدل.
- من الصعب أن تقرر ما إذا كانت ضارة أم نافعة.¹
- الشكل النهائي لمقياس ثرستون:

عادة ما يتكون مقياس من حوالي 20 عبارة وفقا للأسس الآتية:

1. بعد استبعاد العبارات غير الصالحة، يتبقى عدد من العبارات التي تستوفي الشروط التي سبق ذكرها.
2. يكتبي بعبارة واحدة من العبارات التي تتساوى قيمة الوسيط لها.

3. ترتب العبارات على امتداد المقياس ابتداء من القبول الكامل إلى الرفض الكامل بحيث نراعى تساوي البعد بين العبارات، أي أن تتساوى الفروق بين وسيط درجات كل عبارة و التي تليها قدر الإمكان.¹

تطبيق المقياس:

عند تطبيق المقياس على المفحوصين الذين يراد قياس اتجاهاتهم يطلب إليهم وضع علامة حول رقم العبارة التي يوافقون عليها، و تكون درجة المفحوص هي الوسيط لدرجات العبارات التي يوافق عليها مثال: فيما يلي بعض عبارات مقياس الاتجاه نحو الحرب (نقلا عن ثرستون) و أوزانها.

1. الشرف القومي أمر له أهميته و الحرب هي الوسيلة الوحيدة للحفاظ عليه.

2. عندما تعلن الحرب فان الواجب يقتضي أن نسلم أنفسنا إلى إدارة التجنيد.

3. يكون للحرب ما يبررها إذا أعلنت دفاعا عن حقوق الأمم الضعيفة.

4. الحرب و السلام كلاهما ضروري للتقدم.

5. أن أقصى ما نطمع فيه هو التخلي جزئيا عن الحرب.

6. أن انتهاك النفس الإنسانية و حقوقها خلال الحرب هو السبب في موجبات الجرائم.

7. يجب على الجميع الدول أن تنزع سلاحها فورا.

$$\frac{5.6+5.2}{2} \quad \text{إذا وافق مفحوص على العبارات 3،4،5 مثلا درجته تساوي:}$$

$$\frac{10.8}{2} =$$

$$5.4 =$$

5-2- مقياس ليكرت "التقديرات المجدلة" 1932:

اقترح ليكرت خطة جديدة لوضع اختبارات لقياس الاتجاهات تعتمد على "درجة الموافقة" و يستخدم مقياس ليكرت عددا من الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات (جماعات، مؤسسات، أحداث، أفراد...الخ) و يتكون من سلم مندرج من ثلاث أو خمس مراحل أو نقاط أو من سبع أو تسعة.

وفيما يلي نموذج لمقياس ليكرت : التقديرات المجدلة

3	2	1	/
غير موافق	محايد	موافق	العبارة

5	4	3	2	1	/
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة

5	4	3	2	1	/
نادرا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة

6	5	4	3	2	1	/
أعارض كثيرا	أعارض إلى حد ما	ليس لي رأي معين	أوافق إلى حد ما	أوافق كثيرا	أوافق تماما	العبارة

و يطلب من المفحوص أن يبين إشارة (+) في المكان الذي يوافق اتجاهه بالنسبة لكل عبارة ابتداء من الموافقة التامة إلى عدم الموافقة .¹

6- النظريات المفسرة لتكوين الاتجاه :

6-1- النظرية السلوكية:

لتفسير تكوين الاتجاهات و تغييرها استخدمت وجهة النظر هذه المبادئ المستمدة من نظريات التعلم. سواء نظريات الارتباط الشرطي أو نظريات التعزيز فالاتجاهات هي عادات متعلمة من البيئة على وقف قوانين الارتباط و إشباع الحاجات.

استخلص " روزنو" من تجارب اشتراطيه أن الاتجاه استجابة متوسطة متعلمة، و يمكن تكونه و تعديله باستخدام التعزيز اللفظي، و أن استخدام صور من التعزيز الايجابي اللفظي أو التعزيز اللفظي السلبي للحجج المؤيدة أو المعارضة للرأي، يؤدي إلى تغيير في الرأي نحو الحجة التي كانت قريبة زمنيا من التعزيز الايجابي، بعيدة عن التعزيز السلبي، و افتراض " روزنو" أن تغيير الرأي يؤدي إلى تغيير الاتجاه.²

¹ - عبد الرحمن خليل المعاينة:

² - عبد اللطيف وحيد : علم النفس الاجتماعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 2001 52

6-2- النظرية المعرفية:

ترى النظرية المعرفية: " أن الأفراد يدركون ما يواجهونه بصور مختلفة و هي- أي الإدراك- مرتبط بالطريقة التي يدركون بها بناءً على ما يتوافر لديهم من معارف بالفرد -حسب النظرية- يحدد ذلك بما لديه من معارف و أبنية معرفية و استراتيجيات معرفية في خزن المعرفة و على هذا الأساس فإن اتجاهات الفرد ما هي إلا صور ذهنية مخزونة لدى الفرد على صورة خبرات مدمجة في أبنيتهم المعرفية، فالاتجاه السلبي مثلاً هو مجموعة المعارف التي طورها الفرد أثناء تفاعله مع المواقف والشخصيات التي واجهها في حياته.

فالمعارف و الأبنية المعرفية المخزونة لدى الفرد نحو شيء ما، ما هي إلا خبرات فيها المبررات الكافية لاعتبارات سلبية خزنها الفرد و دمجها في بنائه المعرفي و وضعها وضع المعالجة ثم جمع عنها المعلومات و الحقائق و نظمها في صور تظهر فيها منتظمة ثم اختزنها على صورة خبرة مكتملة.

و على هذا فالاتجاهات السلبية نحو شيء ما قد تكون اتجاهات خاطئة طورها الفرد بصورة خاطئة، لذلك فإن تعديلها يحتاج إلى أن يتعامل الفرد مع عناصرها، و يجمع معلومات كافية عنها لتصحيح التشوهات التي اختزنت و يستبدلها بخبرات أكثر صحة، و بالتالي يطور اتجاهها ايجابياً حيال ذلك .¹

6-3- نظرية التعلم الاجتماعي:

يؤكد علماء هذه النظرية و منهم "باندرو" و "الترز" على أن الاتجاهات متعلمة و أن تعلمها هذا يتم من خلال نموذج اجتماعي و من المعالجات، فالوالدان هما أوضح النماذج التي يحاكي الأطفال سلوكهما، و يتواجدون معها منذ مراحل العمر المبكرة، ثم يأتي دور الأقران في المدرسة، و من وسائل الإعلام المختلفة.

بالرغم من تعدد النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات إلا انه لا يمكن الأخذ بنظرية دون الأخرى فكل نظرية حاولت البحث في تكوين الاتجاه و لكل منها مبرراتها الخاصة بها، لكن هذه النظريات تتفق على أن الاتجاه لديه اثر مهم في سلوك الفرد.

¹ - محمد عباس: اتجاهات المعلمين حيال مهنة التدريس وعلاقتها بالسلوك القيادي لمديري المدارس الأساسية باليمن رسالة الماجستير في علوم التربية، اليمن، 2007 ، 81.

خلاصة:

يعد موضوع الاتجاهات من المواضيع الهامة و المعقدة، كونها مرتبطة بالعواطف و لذا تعددت تعريفاتها، نظرياتها، مكوناتها، وظائفها و العوامل المؤثرة فيها.

إلا أنها بوجه عام عبارة عن استعدادات و تهيؤات ذهنية و عصبية و نفسية للفرد تنظمها خبراته الشخصية و مفاهيمه و معتقداته و دوافعه و مشاعره نحو أشياء أو مواضيع معينة حتى يكون اتجاهها معيناً (إيجابي أو سلبي).

وبمقدور الفرد أن يعبر عن اتجاهاته نحو مواضيع الاتجاه إما حركياً أو لفظياً وغيرهما مما يصدر عن الفرد و يعبر به عن قبوله أو رفضه.

الفصل الثالث

ماهية التطوير التنظيمي والإداري

تمهيد

- 1 / مفهوم التطوير التنظيمي
- 2 / مقومات التطوير التنظيمي
- 3 / أساليب التطوير التنظيمي
- 4 / مراحل التطوير التنظيمي
- 5 / معوقات التطوير التنظيمي
- 6 / النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد العمل الإداري عملاً مترابطاً ومتكاملاً حيث لا يمكن الفصل بين أحد أجزائه عن غيرها ولهذا فإن التطوير التنظيمي والإداري متداخل مع عدد من المفاهيم والعمليات الإدارية الأخرى، مثل التغيير التنظيمي والتطوير الإداري والإصلاح الإداري والتطور التنظيمي والتنمية الإدارية .. الخ. وهذا التداخل ضرورة لحاجة التطوير التنظيمي لكثير من العمليات الإدارية الأخرى باعتبارها مكملة له وهي جزء لا يتجزأ منه ومثال ذلك التطوير الإداري والتدريب الإداري ، ولذلك قد توجد صعوبة في التمييز بين تلك المفاهيم، إذ نجد أن هنالك خلط بين مفهوم التطوير التنظيمي مع غيره من المفاهيم الإدارية وأكثرها التصاقاً بالتطوير الإداري، والإصلاح الإداري، والتنمية الإدارية، والتغيير التنظيمي .

1 - مفهوم التطوير التنظيمي :

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي بين المهتمين بهذا الحقل ، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يشير إلى مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة، وعلى الرغم من سهولة هذا التعريف إلا أن الاختلاف هو في كيفية تحديد مجموعة الوسائل محددات الكفاءة والفعالية، وعرف "رش" التطوير بأنه : "عملية التخطيط والإدارة العملية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها". ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم و بالأخرين، وكذلك قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، ويفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فاعلية المنظمة.

وهناك تعريف مماثل لكل FRENCH AND BELL.P80.1979. فهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه "تخطيط بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و مساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية، وذلك بمساعدة خبير التطوير وباستخدام نظريات وتقنيات علوم السلوك التطبيقية بما في ذلك البحث العلمي. وعرف BACKKHARD.P71.1989 التطوير التنظيمي بأنه "كل الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم وتكاملي".

إن المنتبع لآراء الباحثين في مجال التطوير التنظيمي يلاحظ التعدد والتنوع في وجهات النظر، حيث تكون في بعض الأحيان مفارقات وربما متناقضات بينها وعادة ما تستخدم مصطلحات مختلفة للدلالة على المعنى المقصود للتطوير أو أحد زواياها، حيث تستخدم مصطلحات "التطوير" و"التنمية" و"الإصلاح" بمعاني متقاربة ومتداخلة ومع ذلك فإننا نجد الإصلاح يقترن بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي، وتقترن التنمية بالعنصر البشري وتعبر عن حيوية السياسة العامة وتطورها، وتقدمها في جميع النواحي الاجتماعية والإدارية والاقتصادية. وتمثل المفاهيم السابقة نظرة تنظيمية فاحصة لإقامة السائل الكفيلة بمعالجة مشاكل الإدارة بكفاءة .¹

أما التطوير فهو أكثر تعقيدا، ويقصد به تلك العملية الإدارية المهمة التي تمارس على مستوى الإدارة العامة للمنظمة، وعلى المستويات المختلفة فيها وكلها تعنى بالنشاط التطويري، ويتم استخدام المصطلحات السابقة كبدائل أو مكملات لبعضها أحيانا إلا أن التطوير يستخدم بشكل كبير كمرادف لمفهوم التنمية حيث تتجسم في إيجاد درجة من التناغم بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط

1 - أحمد رشيد: إدارة التنمية - تجارب عربية، مكتبة مدبولي، القاهرة- 1993 44

والضوابط السلوكية في الجهاز الإداري ويقوم التطوير على مبدأ التغيير في إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم، أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأكثر كفاءة، وقد يعبر بالتطوير عن مقدرة النظام في أن يقوم بامتصاص عمليات التغيير المستمرة التي تحدث في داخله من تطوير، وهذا ما يعرف بالتطوير الذاتي للإدارة.

ويذكر فضل الله¹، على أن التطوير قد بدأ كجزء من التنمية وامتداد لها، حيث أضاف بعداً سلوكياً للتنمية الإدارية التي كانت تدور حول إصلاح الهياكل والأجزاء الإدارية، وقد بدأ استخدام مفهوم التطوير الإداري في أواخر الستينيات وأوائل السبعينات، ثم أصبح حقلاً مستقلاً له مكوناته التخصصية وأبعاده الأكاديمية، وهناك مفاهيم تقليدية وأخرى معاصرة للتطوير الإداري، تركز التقليدية منها على الجانب الرسمي والهيكل للجهاز الإداري وتهمل الجانب غير الرسمي، أما الاتجاه المعاصر فيضفي الطابع الإنساني ويهتم بالأساليب العلمية وينظر للإدارة كنظام مفتوح، لذلك يعد هدف التطوير هو إدخال تغييرات مرغوبة على كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية أو إضافة ضوابط جديدة²، ويتميز التطوير التنظيمي بغاياته التي تسعى لتحفيز وتسهيل تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحددة، وجعل التغيير جذاباً وممكناً.³

وعلى اختلاف التعريفات تقارباً أو تباعداً إلا أن التطوير التنظيمي يتصف بالاستمرارية والتفاعل وفق منهج علمي، اعتماداً على فكرة النظام المفتوح، بحيث تدعم عمليات التطوير بعضها بعضاً، وتتخذ بإطار واقعي ضمن الإمكانيات التي ترتبط عضويًا بأهداف وغايات التطوير الأساسية، وتختلف احتياجات التطوير من وقت لآخر بناءً على معطيات الواقع والتقدم التقني وأنواع البيئة المختلفة، إلا أن المرتكز الأساسي هو العنصر البشري.

وهكذا يمكن الخروج بتصور شمولي لمصطلح التطوير باعتباره إشارة للانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتحديث المعدات وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغييرات والمستجدات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.

2- مقومات التطوير التنظيمي :

ويمكن أن تحقق عمليات التطوير التنظيمي أهدافها إذا ما روعي في تخطيطها وتصميم هياكل الإدارة الحكومية معايير تنظيمية وفنية معينة كتحديد السلطة والمسؤولية بطريقة متوازنة وتطبيق مبادئ التخصص الوظيفي في الأداء، وكفالة عنصر التنسيق بين الأقسام والتخصصات بما يحقق الارتباط والتكامل بالإضافة إلى توفير نظام رسمي للاتصالات والأخذ بقاعدة التسلسل القيادي كضمانة للتماسك والانضباط التنظيمي، ثم تقرير وسائل الرقابة على مختلف العمليات داخل الجهاز الإداري، وللتطوير

1 - علي فضل الله : إدارة التنمية - منظور جديد لمفهوم التحديث 2، المطبعة العصرية، دبي، 1984 120

2- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف في مصر- دراسة ميدانية لتوقعات التطبيق واحتمالات النجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1980 48

3 - عاصم الاعرجي: نظريات التطوير والتنمية الإدارية، د د ط، 1988 21

التنظيمي بعض المقومات التي يعتمد عليها تحقيق أهدافه ومن هذه المقومات أن يكون هذا التطوير نابعا عن رغبة ذاتية من المنظمة، وأن يكون تغييرا شاملا يضم جميع أجزاء المنظمة وعناصرها مع إدراك كل جزء من المنظمة بأنه مرتبط بالأجزاء الأخرى في إطار منظومة كلية، ومرتبطة بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ويتأثر بها، والنظر إلى نشاط التطوير التنظيمي على أنه تغيير مدروس مبني على أساس خطة طويلة الأمد قائمة على الشعور بالحاجة إلى التغيير .¹

3-أساليب التطوير التنظيمي :

تطلق عملية التطوير على كثير من الأساليب والتقنيات أو الإجراءات التي يدخلها النظام على العمل وقد تكون قديمة تتبع من صميم النظريات التقليدية أو حديثة فيها بعض التحديث والجددة والابتكار، فالأساليب القديمة تنصب على تأهيل وتدريب العناصر البشرية وتحديد أساليب الاختيار، وإعطاء المكافآت والحوافز المادية، تصنيف الوظائف وتبسيط الإجراءات وتعديل القوانين والأنظمة، أما الأساليب الحديثة فقد استخدمت الأساليب القديمة وأضافت لها أبعادا جديدة كمدخل التخطيط الشامل، و مكنة العمل الإداري و إنشاء المراكز المتخصصة والأبحاث الميدانية ، وفيما يلي أهم أساليب التطوير التنظيمي:

3-1- **التأهيل و التدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل .²

3-2- **الاختيار و التعيين:** وهو مدخل يعنى باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم .³

3-3- **الأجور و المكافآت والحوافز:** ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها ، وتحسين نوعيتها و المساعدة في التوجه نحو التطوير .

3-4- **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية و الجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل و أساليبها و أهدافه بشكل مخطط وشامل ك معالجة للتطوير الإداري.⁴

3-5- **توصيف و تصنيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.⁵

3-6- **تبسيط الإجراءات:** وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها .

1 - سالم سعيد ي: التطوير الإداري- المفهوم- المداخل والأساليب، دراسة مقدمة إلى ندوة وحدات التطوير الإ
الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية 1996 312

2 - مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي: التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي، عمان 1993 90

3 - القريوتي: التطوير الإداري "المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ" 1، المؤسسات العربية للدراسات والنشر عمان

125 1996

4 - مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي: 91

5 - القريوتي: 125

3-7- القوانين و الأنظمة: ويتم من خلالهم إصدار قوانين جديدة أو تعديل القديمة منهم لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات إنشائها أو نشاطاتها وواجباتها وإدارتها.

3-8- الهياكل التنظيمية: ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات. وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مرتبطة وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري¹، وتتم الاستعانة بالهياكل التنظيمية في التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة واضحة الحدود، ويمكن مراجعتها باستمرار. وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعدت أكثر على التطوير

3-9- مكنة العمل : ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصصة تكون كمدارس أو معاهد أو وحدات متخصصة في مجال التدريب والبحوث و الاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير.

3-10 - الأبحاث: وتتخذ الأسلوب العلمي منها لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير و الاستشارات، وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية ويقصد به دفع عمليات التطوير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم².

إضافة إلى أن الأساليب الحديثة تهتم بمعايير أخرى لأساليب التطوير، سواء أكانت أساليب تطبق لأول مرة، أو إضافة على عمليات سابقة، مع الاهتمام بضرورة التطوير وتدرجه ومدى الشمولية أو مستوى التعقيد وغيرها من المعايير مع مراعاة أنه لكل معيار متطلبات وجوانب إيجابية وسلبية يضيق المجال عن حصرها.

4- مراحل التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي بعدة مراحل أهمها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم العمل وأداء العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة، وذلك للحصول على الصورة الحقيقية للمؤسسة وإنجازاتها ومشاكلها وقد قسم "هيج والكين" عملية التطوير التنظيمي إلى أربع مراحل هي:

4-1- مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة البحث عن المعلومات وتوضيح النتائج المحتملة للتجديد لتحديد الحاجة وإمكانية التغيير، تبدأ هذه المرحلة حينما تدرك الإدارة العليا للمؤسسة (متخذو القرار) أن الأهداف الحالية للمؤسسة لا تتجزأ بفعالية أو كفاءة أو عندما تجري الإدارة العليا تبديلاً أو تعديلاً على أهداف المؤسسة، وذلك نتيجة دراسة المظاهر المتنوعة للإنجاز مثل: حجم الإنتاج وكفاءته أو الحالة المعنوية للأفراد المؤسسة فإذا ما أظهرت التقارير الدورية المنجزة بالمؤسسة، سواء أكان ذلك في معدل أرباحها إن كانت مؤسسة ربحية أو إنجازاتها الخدمية إن كانت مؤسسة خدماتية أو على شكل تقييم للوظائف فيها، وإن فشلت المؤسسة في

1 - مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي : مرجع سابق ، ص 91

2 - الطيب أبشر: التنمية الإدارية ومكونات التجربة العلمية، ط2، دار الجليل، بيروت 1982 222

تحقيق واحد من أغراضها فإن الإدارة العليا قد تقرر بأن الوقت قد حان لإجراء التغيير وتقوم الإدارة العليا في هذه المرحلة بتشخيص لحالة المؤسسة و تضع البدائل لتصحيح المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسة، فقرار الإدارة العليا حول وضع المؤسسة المستقبلية يدخلها في المرحلة الثانية من التطوير، وهي مرحلة البدء الحقيقي لنشاط جديد سواء أكان هذا النشاط خدمة جديدة إن كانت مؤسسة خدماتية، أو منتج جديد إن كانت مؤسسة ربحية أن المؤسسات التي تهتم بنوعية خدماتها أو إنتاجها هي المؤسسات الأكثر ميلا لتقييم نجاحها أو فشلها بشكل مستمر، وتوسع دائما لتحسين نوعية إنجازاتها وتتركز الصراعات والخلافات التي تحدث بين أفراد التنظيم نتيجة التقييم المستمر على ماهية المعايير التي تطبق لتقييم فعالية المؤسسة.

4-2 - مرحلة المبادرة :

يتحتم خلال هذه المرحلة الحصول على الموارد البشرية والمالية من أجل التطبيق و تبدأ عندما تقرر الإدارة العليا في المؤسسة إضافة برنامج جديد أو نشاط للمؤسسة، سواء أكان ذلك منتجا جديدا أو خدمة جديدة، حيث تحدث نتيجة هذا القرار سلسلة من ردود الأفعال مؤدية إلى مشكلات تنظيمية أخري وذلك أن المؤسسات هي كيانات ذات وحدة عضوية داخلية عالية، بمعنى أن أي تغيير في جزء من المؤسسة يتشعب خلال الأجزاء الأخرى المؤسسة، فتظهر مشكلات التغيير خلال دوائر وأقسام المؤسسة وتواجه المؤسسة عند إضافة برنامج أو نشاط جديد مشكلة إيجاد شاغلين للوظائف المستحدثة ذوي مهارات مناسبة، بالإضافة لتدريب الأفراد لأشغال التغييرات الوظيفية الناشئة عن إضافة البرنامج الجديد في مثل هذه الحالة هناك خياران أمام الإدارة العليا، إما أن يتم اختيار شاغلين للوظائف المستحدثة نتيجة التغيير من خارج المؤسسة أو انتخاب أفراد من داخل المؤسسة. وتدريبهم لأشغال الوظائف المستحدثة نتيجة التغيير .

ويعتمد قرار الإدارة العليا باختيار الموظفين لشغل الوظائف المستحدثة من خارج المؤسسة أو من داخلها على نوعية التغيير المستحدث، فكلما كان برنامج التغيير أكثر حداثة اتجهت النية نحو الاختيار من خارج المؤسسة، مما ينجم عن ذلك بالطبع مشاكل أخرى ترفع من درجة مقاومة أفراد المؤسسة للتغيير أما إذا قررت الإدارة العليا اختيار موظفين لشغل الوظائف المستحدثة من داخل المؤسسة فقد يقع الاختيار على أفراد لا يدركون الجهد الكامل لبرنامج التغيير، مما يحد من امتداد التغيير المفترض وإن حل هذه المشكلة يتم بتوضيح برنامج التغيير وتقديم المعرفة الشاملة له وتقديم الحوافز لهذا البرنامج.

4-3 - مرحلة التطبيق :

حينما يصبح برنامج التغيير حقيقة واقعة، وتميل المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى حالة وضع التوازن، لذا تعتبر مرحلة التطبيق من أكثر مراحل أهمية في عملية التطوير التنظيمي، إذ أن المؤسسة في هذه المرحلة تمر بحالة عدم التوازن، فهناك صراعات وخلافات بين أفراد المؤسسة خلال مرحلتي التقييم والبدء، لكن خلال مرحلة التطبيق يزداد عدد الأفراد المتصارعين فالمرحلتان السابقتان تتعلقان بالإدارة العليا في المؤسسة، فالقادة عادة وليس أفراد المستويات الإدارية هم الذين يقررون ما إذا كنت المؤسسة ناجحة

أم فاشلة؟ وما إذا كان برنامج التغيير سيبدأ أم لا؟ وما مصادر الموارد البشرية والمادية؟ أما في مرحلة التطبيق يصبح البرنامج حقيقة واقعة وتميل المؤسسة إلى وضع التوازن في المرحلتين السابقتين - التقييم والبدء - يكون برنامج التغيير نظرياً، أما في مرحلة التطبيق فيصبح الأمر عملياً، تعود حالة عدم توازن المؤسسة خلال المرحلة التطبيق إلى الكيفية التي يخطط لها القادة الإداريون، وإلى مدى الترابط بين برنامج التغيير والبناء الهيكلي الحالي.

إن عملية تبديل البناء الهيكلي الحالي تخلق صراعات بين أفراد المؤسسة، إضافة نشاط جديد يعني خلق أوضاع اجتماعية جديدة في المؤسسة. حيث يسعى الأفراد الذين يشغلون الوظائف المستحدثة نتيجة برنامج التغيير إلى تعزيز مراكزهم الجديدة من خلال البحث عن وسائل لتعديل التنظيمات الحالية لربط البرنامج الجديد مع الهيكل التنظيمي الحالي، كما سيطلبون بحيز أكبر وموارد إضافية (بشرية و مادية) بحجة أنها ضرورية لإنجاح برنامج التغيير، هذه الطلبات تسبب مشكلات للإدارة العليا، فالاستجابة لها قد يساعد في تطبيق برنامج التغيير ولكن سيتمخض عن ذلك تبديل في هيكل السلطة الحالية، فإذا استجابت الإدارة العليا وأحدثت إعادة توزيع لهيكل السلطة الحالية، فإن الموظفين الذين يتناقص تأثيرهم نتيجة ذلك سيقاومون التغيير، أما عدم استجابة الإدارة العليا فقد تؤدي لإقامة برنامج التغيير نظراً لصلابة البناء الحالي، وبناء على ذلك فإن إنجاح برنامج التغيير يتطلب تنسيقاً نشطاً بين أفراد المؤسسة، حيث يمكن تحقيق التنسيق النشط بين المستويات الإدارية الدنيا باقتسام سلطة اتخاذ القرار معهم، وفي هذه الحالة تبرز مشكلة أخرى، هي أن الخطة قد تجزأ باقتراحاتهم المشتتة وغير المناسبة، وأن عدم مشاركتهم باتخاذ القرار يعني إحباط الخطة بمقاومتهم، وفي كلتا الحالتين يصبح تطبيق برنامج التغيير مشكلة.

إن مرحلة التطبيق هي مرحلة الصراع على السلطة، وهي الفترة التي تكون فيها المؤسسة في أكثر حالات عدم التوازن، إذ إنها الفترة التي يصبح فيها البرنامج حقيقة، وأن على أعضاء المؤسسة التعايش معه بشكل واقعي فسواء استمر برنامج التغيير أو فشل سواء تبدل هيكل السلطة أم بقي على ما هو عليه فإن المؤسسة تمر بمرحلة رابعة هي مرحلة الرتابه، حيث تحاول المؤسسة خلالها تحقيق توازن .

4-4- مرحلة الرتابه :

في لحظة معينة أن على الإدارة العليا أن تقرر ما إذ كان برنامج التغيير يتلاءم مع الحاجة التنظيمية التي من أجلها جرى وضعه أم لا ،وقد تتخلى الإدارة العليا عن برنامج التغيير أو قد تدعم برنامجاً آخر . فإذا كان هناك صراع كبير جداً في مرحلة التطبيق، فقد تشعر الإدارة العليا بأن العلاج أسوأ من المرض أو أنها قد ترى أن تكاليف تمويل مثل هذا البرنامج عالية جداً مقارنة بالمردود الناجم عنه، وقد لا يكون لدى الإدارة العليا مقاييس موضوعية كافية للنجاح أو الفشل هذا النقص في وسائل قياس النجاح أو الفشل يبرز مشكلة أساسية هي الحاجة للمزيد من البحث لفهم كيفية تحرك المؤسسة باتجاه النمط الديناميكي.

إن زيادة شمول المعيار لمقاييس نوعية يزيد دعم برنامج التغيير حتى لو ظهر فيه بوادر للفشل، أما زيادة شمول المعيار لمقاييس الكفاءة فيزيد الميل لاحتمال رفض برنامج التغيير بغض النظر عن المعيار المستعمل، فإنه في لحظة معينة على الإدارة العليا اتخاذ قرارها إما دعم أو رفض برنامج التغيير، فإذا تقرر

الدعمان فترة من التعزيز تبدأ، فما كان نشاطا جديدا سرعان ما يندمج في الهيكل التنظيمي، أما إذا تم التخلي عن التجديد، فإن الهيكل التنظيمي يتردد إلى الوضع الذي وجد أولا ، أي إلى مرحلة البدء، إن استمرارية البرنامج تعني تطوير القوانين واللوائح ووضع وصف وظيفي مفصل لكل مركز جديد مشمول بالبرنامج الجديد، ويخضع برنامج التغيير لفترة من المحاولة والخطأ يتم خلالها ضبط البرنامج أو تبديله أو تغييره إطالة فترة المحاولة والخطأ تمنح البرنامج فرصة أكبر في تحقيق الغايات المرغوبة وهذه الفترة مكلفة إلا أنها تشجع الإدارة العليا في ترتيب البرنامج في الهيكل الحالي ما أمكن، ويرتبط بمسألة تطوير القوانين واللوائح لتلاءم برنامج التغيير، مشكلة تعريف الدور الصحيح للبرنامج الجديد في الهيكل الحالي كما يجب ملائمة هذا البرنامج مع البرامج الأخرى، بمعنى أن يتم تطوير إجراءات محدودة وسياسات تتماشى ونشاطات البرنامج مع إجراءات المؤسسة الأخرى، بذلك يكون أسلوب التغيير قد قطع مراحلته وحققت المؤسسة حالة جديدة من التوازن يبقى هذا التوازن حتى تظهر الحاجة لتطوير برنامج تغيير جديده معه تبدأ دورة جديدة من المراحل.

5- معوقات التطوير التنظيمي :

يمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي إلى معوقات بشرية ومعوقات تنظيمية ومعوقات بيئية ومعوقات مادية وفنية، ومعوقات أخرى هي كالآتي:

5-1- المعوقات البشرية :

هنالك عدد من المعوقات البشرية وأهمها ما يلي:¹

أ- مقاومة الأفراد للتطوير ويعود هذا عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو لتأثر المصالح الشخصية والوظيفية، أضف لذلك تركيبة الأفراد والقياديين أحيانا في المفاهيم والقيم والأفكار التي لا تساعد في عمليات التطوير .

ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ج- عدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات و الأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على ترقيات وغيرها.

د- ينظر القادة والأفراد أحيانا للتطوير على أنه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة وهذا ينطبق على الجمهور الذي يريد تعديلا سريعا على السلع والخدمات.

5-2- المعوقات التنظيمية :

وسيتم الإشارة هنا إلى بعض المعوقات التنظيمية كما يربعد الوهاب:²

أ - خضوع التطوير للاعتبارات السياسية وتمركز السلطات وفشل التنظيم في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية.

ب- تضخم الأجهزة الإدارية ونموها العشوائي وعدم وضوح توزيع الاختصاصات أو سوائها أحيانا، وكثرة تعقيد الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التطوير وإهمال جهود التطوير السابقة.

ج- ضعف أنظمة المعلومات أو عدم كفاية القوانين والأنظمة

د - سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها واستخدام التقنية الحديثة.¹

5-3- المعوقات البيئية :

وتختص بالبيئة القانونية والتشريعات وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة لعمليات التطوير، ولكي يستمر التنظيم فمن الضرورة أن يستجيب التنظيم وعملية التطوير فيه لهذه المتغيرات البيئية.²

5-4- المعوقات الفنية والمادية :

وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها بناء على الأولويات وكذلك عدم استغلال المتوفر منها بشكل فعال، أضف لذلك ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني والاعتماد على إدخال مكننة للعمل بناء على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل.³

6- نظريات التطوير التنظيمي:

يمكن تصنيف نظريات التطوير التنظيمي إلى: نظريات تقليدية ونظريات حديثة.

أ- النظريات التقليدية:

وترتكز دعوى التطوير في هذا النوع من النظريات على إحداث تغييرات معينة في الجهاز الإداري تتناول الجوانب: الهيكلية، والقانونية والرسمية، وتسير عملية التطوير فيها على أسس وجود التخصص وتقسيم العمل بطرق ثابتة وعلى تحديد أسس العمل في قوانين ولوائح يخضع لها العاملون في الاختيار وتحديد الرواتب ومسالك الاتصال، مع وجود مستويات للسلطة ذات صلاحيات واضحة لكنها تغفل الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية التعليم.⁴

وترتكز النظرية التقليدية على مدخلين رئيسيين :

1- المدخل الهيكلي : وهو أكثر الاتجاهات شيوعا ومبدأه يقوم على أن عمليات التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إذا روعي تخطيط وتصميم الهياكل للإدارة الحكومية. وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية وتحقيق التخصص الوظيفي ووجود نظام رسمي للاتصالات، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم، إلا أنه يركز على الجانب الساكن ولا يراعي التفاعل الذي يحدث بين الجهاز الإداري والبيئة و يركز على القيود الإجرائية ولا يضع الإنسان في موقع مؤثر.⁵

1 - عبد الوهاب، 166
 2 - الخضيرى: إدارة التغيير 1، الدار الفنية للنشر القاهرة، 1993 14
 3 - : 296
 4 - توفيق: الإدارة العامة، الهيئة المصرية لشؤون المطابع، القاهرة 1980 15
 5 - مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي : مرجع سابق 70

2- المدخل القانوني: ويبنى على الحقوق والالتزامات المرتبطة بالعمل الإداري، وتستمد القواعد من الدستور، أو سوابق الآراء والقرارات القانونية ويركز على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة تبين الحقوق والالتزامات والصلاحيات والاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة، ويحد هذا الاتجاه من صلاحية التجديد والإبداع لدى العاملين، ولا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه وتوجهاته في عملية التطوير، ولا يعير البيئة اهتماماً¹

هذا الأمر لا يعني أن النظريات التقليدية عقيمة في إفادة التطوير، فهي تؤكد سيادة القانونوتساعد على البناء والتنظيم الجيدين، إلا أنها لا تفي باحتياجات التطوير ولا تدعم العمليات بالقدر اللازم، لذلك ظهرت النظريات الحديثة بأبعاد جديدة.

ب- النظريات الحديثة :

لا شك أن النظريات الحديثة استفادت من النظريات التقليدية وأضافت عليها تحسينات وتبنت مجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان باعتباره سلبياً، وغير قادر على العمل، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع وأن القيادة لا يمكن أن تقوم بعملها دون الاستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم واستخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية بدلاً من اعتباره وسيلة سلطة، وإضفاء صفة التعاون على العمل بدل المنافسة، وتخفيف أساليب الرقابة والتحكم واستبدالها بالتوجيه والإرشاد فضلاً عن تنمية الاتصالات المفتوحة واعتبار المنظمة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها، هذا يعني أن التطوير يقع في إطار الأنشطة والعمليات، والموارد البشرية، والموارد المتاحة في ظل البيئة المحيطة) سياسياً واجتماعياً، اقتصادياً وقانونياً) لتحقيق الأهداف وتركز النظريات الحديثة على الاتجاهات التالية:²

- تخطيط وتطوير العنصر البشري : وذلك بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الإنسان باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات، والجانب الشخصي وهي الأفكار والمبادئ.³

- تنمية المنظمات: من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل باتجاه تحقيق الأهداف، وركزت على أساليب القيادة وأن الإنسان مصدر الإبداع ويحب العمل وليس ضد المنظمة، ولكن تتبع المشكلات من الاتصال، لذا لا بد من تحسين طريقة، ولا بد من اتخاذ العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري.⁴

1 - المرجع نفسه 74

2 - القريوتي: 92

3 - توفيق: 15

4 - مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي : مرجع سابق 78

- تحليل النظم : وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، وهذا يعد مدخلاً شاملاً لتخطيط التطوير ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان، ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة ويقلل من هدر الموارد.¹

- منهجية البحث العلمي: اعتماداً على أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي اتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها وتحديد بدائلها وإليها اختيار البديل، تم التنفيذ و المتابعة.²

نخلص إلا أن النظريات الحديثة تتجه إلى عدم اقتصر التطوير على جهود الأفراد وحدهم أو الجماعات أو الأقسام بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة متكاملة يجب تناولها جميعاً بالدراسة والتشخيص والتحليل ومعالجة أوجه التطور للارتقاء بالتنظيم بشكل كلي.

ج- الإدارة بالأهداف :

تعد من أول الأساليب التي استخدمت في التطوير الإداري والتنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث في بداية النصف الثالث من القرن العشرين، ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب التطوير قدرة على علاج المشكلات الإدارية، وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على فلسفة المشاركين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة وكيفية القياس وأساليب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية، ويؤدي تطبيقه في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التقني، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً في نجاح جهود التطوير التنظيمي وقد حدد "بيتر دركر" المراحل التي يمر بها أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقويم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد المالية والبشرية، ثم وضع معايير قياس الأداء.³

1 - المرجع نفسه 78
2 - المرجع نفسه 78
3 - سالم سعيد :

خلاصة :

تأسيسا على ماسبق فإن التطوير التنظيمي والإداري يشتمل على تطوير القوانين والأنظمة واللوائح ونظم العمل وإجراءاته وتنمية قدرات الموظفين وتحديث الهياكل التنظيمية ويتناول التطوير التنظيمي أيضا الحوافز بكافة أشكالها المادية والمعنوية وتصنيف الوظائف واللامركزية وتفويض السلطة ونظم المعلومات الإدارية والاتجاهات والمفاهيم السائدة في الجهاز الإداري وخارجه.

وتتضح الاعتبارات الأساسية للتطوير التنظيمي والتطوير التنظيمي والإداري يستهدف أساسا زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ العام للمنظمة الأمر الذي يستوجب الوضوح الكامل في الشكل الذي يؤمل أن تكون عليه المنظمة بعد حدوث التطوير التنظيمي المرغوب فيه، مما سبق يكن القول أنه من الضروري أن التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يشمل العاملين والهياكل التنظيمية ووسائل إجراءات العمل ما وستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية بقصد تعبئة كل الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف التغيير المعلوم وكذلك يجب اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية في الأساس تهدف للتأثير بشكل أكثر كفاءة وفعالية وبشكل يكون فيه العاملون راضين ومحققين لأهدافهم الشخصية أيضا مع التركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير وذلك للدور المؤثر للجماعات وهو دور يفوق دور الأفراد مهما كان تدريبه، مع التأكيد على أن التطوير التنظيمي كبرنامج يجب أن يدار من قبل الإدارة العليا فهي صاحبة المصلحة المبادرة في عملية التطوير، كما إن اهتمامها يمثل دفعة قوية لعملية التطوير .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1 / منهج الدراسة

2 / أدوات جمع البيانات

3 / أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات

4 / مجالات الدراسة

5 / عينة الدراسة وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

1- منهج الدراسة:

منهج هو "الطريق يسلكه وهو العلمية أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة" ¹ ، كما يعرفه محمد الغريب بأنه " :الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة. ²

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية "الطور الثانوي"، ولمعرفة آرائهم نحو العملية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو من بين أساليب البحث المستخدمة بشكل واسع في العلوم النفسية والتربوية، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً . فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " ³

2 – أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية: ⁴

2-1- المقابلة:

تحتل المقابلة مركزاً هاماً في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالاً و انتشاراً في الدراسات الأميركية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي(شفهي) بين الباحث و المبحوث. ⁵

1-	سلطانية	جيلاني: منهجية	الاجتماعية، الهدى،	2004	35 .
2-	الغريب	الكريم:	لتصميم المنهج	نهضة	القاهرة 1987
3-	الطيب	:	ومناهجه	الاجتماعية والسلوكية،	والتوزيع،
4-	عليان	غنيم :	مناهج وأساليب	- النظرية والتطبيقية،	
5-	فضيل دليو	:	الاجتماعية	المنهجية	2000 81 .
	191-190			3	قسنطينة 1999

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المدراء حول اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسات التربوية ودورهم في الإشراف والتوجيه والمراقبة، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية في شكل مناقشة ، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة و ليست رسمية. وتعتبر المقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة ، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

وكانت المقابلة أول أداة استعملناها في بداية دراستنا، وذلك بهدف فهم بحثنا أكثر والوقوف على الحقائق كما هي في الواقع.

وقد أجرينا مقابلات شخصية مع بعض من مدراء ثانويات ولاية المسيلة بتاريخ مختلفة خلال شهر فيفري ، دامت الواحدة منها من 10 دقائق إلى 15 دقيقة، وأفادونا ببعض المعلومات حول موضوع الدراسة.

2-2- الاستبيان (الاستمارة) :

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية.

وتعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وللاستبيان أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية، وهو يستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاطات المختلفة فجمع البيانات والمعلومات عن إدراك الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وميولهم وقيمهم ومواقفهم ودوافعهم ومشاعرهم وخططهم للمستقبل وسلوكهم الحاضر والماضي وغير ذلك كلها أمور تتطلب دراستها استخدام الاستبيان للحصول على معلومات كافية ودقيقة .

وقد تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة بلغت 20 سؤالاً كان فحواها منصبا على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية، فكانت الأسئلة على ثلاث محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول وتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين ويضم: (الجنس والسن ، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة).

- المحور الأول وتضمن 10 عبارات حول اتجاهات المديرين نحو تطوير الأساليب الإدارية

- المحور الثاني وتضمن أيضا 10 عبارات حول اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية .

وقد صممت أداة البحث بإستخدام مقياس ليكرت ذي الثلاث نقاط (الثلاثي) والمخصص لقياس الاتجاهات على النحو التالي: (موافق) - (محايد) - (غير موافق). حيث أعطيت القيمة (3) في حالة الإجابة (موافق) و القيمة (2) في حالة الإجابة (محايد) والقيمة (1) في حالة الإجابة (غير موافق)، وذلك للتعرف على درجة تكرار كل عبارة من العبارات الخاصة بالدراسة .

صدق الاستبيان :

جدول رقم (01) أبعاد استبيان المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وعدد عبارات كل بعد

الفقرات	البعد
من العبارة (01) إلى العبارة (10)	الاتجاه نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية
من العبارة (11) إلى العبارة (20)	الاتجاه نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية

صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي يعني " ارتباط العبارة في البعد تم ارتباط العبارة في الدرجة الكلية للمقياس " وهنا قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبان اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري على العينة المقدره بـ (69) مدير ومديرة من مديري بثانويات ولاية المسيلة عن طريق حساب معامل الارتباط "بيرسون" للدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن هنا نستطيع إيجاد معامل الصدق الذاتي والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات "بيرسون"، أي معامل الثبات يساوي 0.45 ومعامل الصدق جذره التربيعي ويساوي 0.67 .

جدول رقم (02) معامل ارتباط "بيرسون" بين البعد الأول والثاني و تصحيح معامل "سبيرمان براون"

التصحيح	معامل بيرسون	العينة
0.45	0.29	69

ثبات الاستبيان :

قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، تعتمد طريقة ألفا كرونباخ على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات مفردة ، أين وجدت قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.25 وهي قيمة منخفضة نوعا ما ولكن تفي بأغراض الدراسة .

جدول رقم (03) معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	العبارات	العينة
0.25	20	69

3- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة لتحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسات التربوية "الطور الثانوي"، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعي (Spss) ، لإجراء التحليلات المناسبة ومن بين الأساليب التي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولفحص الفروق تم استخدام اختبار تي تاست (Independent-t-test) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (one-way analysis of variance) ، كما استخدمت معادلة ألفا كرونباخ في حساب الثبات.

4- المجالات الدراسية:

1-4 - المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بجميع ثانويات ولاية المسيلة، وهذا بالقيام بمسح كلي لجميع هذه الثانويات .

2-4 - المجال الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة المسحية على مجتمع الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي الجاري (2016/2017)

3-4 - المجال البشري:

مجتمع البحث الذي يتم تطبيق الدراسة عليه ، وقد اشتمل مجتمع البحث في دراستنا جميع مدراء ثانويات ولاية المسيلة .

5- مجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية المسيلة والبالغ عددهم 69 مديرا ومديرة خلال الموسم الحالي 2016/2017.

وهنا تعد العينة الخطوة الأساسية والضرورية في البحث العلمي، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتتوفر فيها كل الشروط وخصائص ومواصفات المجتمع الأصلي، أما عينة بحثنا فقد اختيرت بطريقة المسح الشامل لكل مدراء ثانويات ولاية المسيلة، وتكونت العينة من 69 مدير ومديرة لهاته المؤسسات أي ما نسبته (100 %) من المجتمع الأصلي.

خلاصة:

بعد توزيع استمارة الاستبيان وتجميعها تمكنا من توضيح الخطوات المنهجية المتبعة في موضوع الدراسة المعنونة بـ "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية" وذلك من خلال عرض طبيعة المنهج المتبع فيها، بالإضافة إلى مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والبشري والزمني، وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة وكذا العينة وكيفية اختيارها .

الفصل الخامس

عرض النتائج المتعلقة بميدان الدراسة

تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
 - 2- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
 - 3- النتائج العامة للدراسة
- توصيات

تمهيد:

على كل باحث أن يقوم بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لإثبات صحة أو خطأ ما جاء في الجانب النظري، بعد أن يقوم بتوزيع أفراد العينة الدراسة في جداول بيانية وتحليلها وتفسيرها على ضوء في الفرضيات والإشكالية مع الاستعانة بالوسائل الأخرى في جمع البيانات.

وبناء على ذلك القيام بتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستمارة ثم التعليق عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وعرضها على ضوء فروض الدراسة وقد تم التركيز على النسب والقيم وذلك ما يوضحه عرضه وتحليل البيانات الميدانية من خلال الجداول.

عرض وتحليل النتائج :

أولاً : عرض وتحليل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للبيانات الشخصية والوظيفية /

للتحقق من صحة الفروض استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One Way Anova حيث قام الباحث بحساب مجموع المربعات ومتوسط المربعات ودرجات الحرية وقيمة (ف) ودرجات الاحتمال المعنوية والجداول التالية توضح ذلك :

الجدول رقم (04) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقاً لمتغير السن

درجة الاحتمال المعنوية signification	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
0,057	2,28	47,15	47,15	5	داخل المجموعات
		6,50	409,61	63	بين المجموعات
			483,76	68	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الاحتمال المعنوية ($0.057 = sig$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقاً لمتغير السن، كما نلاحظ أنها تعطي الصورة الواقعية لعدم تأثر اتجاهات المديرين بعامل السن، وإن جل النتائج مقارنة من الناحية الإحصائية خاصة فيما يتعلق ببعدها درجات المديرين عن المتوسط الحسابي للعينة ككل، ومنه نقبل الفرض الصفري H_0 الذي يقر بعدم وجود فروق في نتائج اتجاهات المديرين وفقاً لمتغير السن، ونرفض الفرض البديل H_1 الذي يقر بوجود تلك الفروق .

الجدول رقم (05) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

درجة الاحتمال المعنوية signification	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
0,124	2,15	14,15	29,69	2	داخل المجموعات
		6,88	454,07	66	بين المجموعات
			483,76	68	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0.124$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير المستوى التعليمي، كما نلاحظ أنها تعطي الصورة الواقعية لعدم تأثر اتجاهات المديرين بعامل المستوى التعليمي، وان جل النتائج متقاربة من الناحية الإحصائية خاصة فيما تعلق ببعدها درجات المديرين عن المتوسط الحسابي للعينة ككل، ومنه نقبل الفرض الصفري H_0 الذي يقر بعدم وجود فروق في نتائج اتجاهات المديرين وفقا لمتغير المستوى التعليمي ونرفض الفرض البديل H_1 الذي يقر بوجود تلك الفروق .

الجدول رقم (06) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الوظيفة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	درجة الاحتمال المعنوية signification
داخل المجموعات	2	21,83	10,91	1,56	0,218
بين المجموعات	66	461,93	6,99		
المجموع	68	483,76			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0.218$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الوظيفة، كما نلاحظ أنها تعطي الصورة الواقعية لعدم تأثر اتجاهات المديرين بعامل الوظيفة، وان جل النتائج متقاربة من الناحية الإحصائية خاصة فيما تعلق ببعدها درجات المديرين عن المتوسط الحسابي للعينة ككل، ومنه نقبل الفرض الصفري H_0 الذي يقر بعدم وجود فروق في نتائج اتجاهات المديرين وفقا لمتغير الوظيفة، ونرفض الفرض البديل H_1 الذي يقر بوجود تلك الفروق .

الجدول رقم (07) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	درجة الاحتمال المعنوية signification
داخل المجموعات	2	28,34	14,17	2,05	0,136
بين المجموعات	66	455,41	6,90		
المجموع	68	483,76			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0.136$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقا لمتغير الخبرة، كما نلاحظ أنها تعطي الصورة الواقعية لعدم تأثير اتجاهات المديرين بعامل الخبرة، وان جل النتائج متقاربة من الناحية الإحصائية خاصة فيما تعلق ببعدها درجات المديرين عن المتوسط الحسابي للعينة ككل، ومنه نقبل الفرض الصفري H_0 الذي يقر بعدم وجود فروق في نتائج اتجاهات المديرين وفقا لمتغير الخبرة، ونرفض الفرض البديل H_1 الذي يقر بوجود تلك الفروق .

ثانياً : عرض وتحليل نتائج اختبار "ت" t-test لدراسة الفروق في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري .

الجدول رقم (08) نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
الدرجة الكلية	50,90	2,641	68	-0,319	0,05	0,751	غير دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت ($T_c = -0,319$)، وهي قيمة ذات دلالة إذا ما قرنت بالقيمة المحكية المرجعية، كما يلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0,751$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري من جهة، ومن جهة أخرى فالدلالة لقيمة "ت" المحسوبة ودرجة الاحتمال المعنوية تعطي التفسير الإحصائي والمنهجي الخاص بقيمة "ت" المحكية ، التي أعطت الوقع الإحصائي لعينة الدراسة، حيث أن عدم وجود فروق إقرار بأن مستوى الاتجاهات هو نفسه لدى كل مدير ولا تختلف هذه النتائج التي تمثل $X_1 \dots X_{69}$ عند المتوسط الحسابي المرجعي \bar{X} والذي قيمته تساوي 51.

الجدول رقم (09) نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج درجات البعد الأول

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
البعد الأول	25,74	1,738	68	-1,247	0,05	0,217	غير دال إحصائياً

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت ($T_c = -1,247$)، وهي قيمة ذات دلالة إذا ما قرنت بالقيمة المحكية المرجعية، كما يلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0,217$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري من جهة، ومن جهة أخرى فالدلالة لقيمة "ت" المحسوبة ودرجة الاحتمال المعنوية تعطي التفسير الإحصائي والمنهجي الخاص بقيمة "ت" المحكية، التي أعطت الوقع الإحصائي لعينة الدراسة، حيث أن عدم وجود فروق إقرار بأن مستوى الاتجاهات هو نفسه لدى كل مدير ولا تختلف هذه النتائج التي تمثل $X_1 \dots X_{69}$ عند المتوسط الحسابي المرجعي \bar{X} والذي قيمته تساوي 26.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة في نتائج درجات البعد الثاني

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
البعد الثاني	25,16	1,540	68	0,860	0,05	0,393	غير دال إحصائياً

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت ($T_c = 0,860$)، وهي قيمة ذات دلالة إذا ما قرنت بالقيمة المحكية المرجعية، كما يلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية ($\text{sig} = 0,393$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري من جهة، ومن جهة أخرى فالدلالة لقيمة "ت" المحسوبة ودرجة الاحتمال المعنوية تعطي التفسير الإحصائي والمنهجي الخاص بقيمة "ت" المحكية، التي أعطت الوقع الإحصائي لعينة الدراسة، حيث أن عدم وجود فروق إقرار بأن مستوى الاتجاهات هو نفسه لدى كل مدير ولا تختلف هذه النتائج التي تمثل $X_1 \dots X_{69}$ عند المتوسط الحسابي المرجعي \bar{X} والذي قيمته تساوي 25.

ثالثاً : عرض نتائج اختبار (كا²) لتحديد اتجاهات المديرين

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (كا²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (التكرارات الكلية للدرجات) نحو التطوير التنظيمي والإداري .

المتغيرات الإحصائية	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
الدرجة الكلية حسب قطبي الاستبيان (إيجابي - سلبي)	37,26	11	0,01	0,000	دال إحصائياً

نلاحظ من خلال القيم في الجدول أعلاه أن قيمة (كا² = 37,26) وهي قيمة كبيرة ، كما نلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية (sig = 0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، وبالتالي توجد فروق في نتائج العينة حسب تكرارات ثنائية القطب (إيجابي - سلبي) لصالح القطب الإيجابي بمعنى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري "كانت إيجابية" وهي دالة إحصائياً .

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (كا²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (تكرارات درجات البعد الأول) نحو التطوير التنظيمي والإداري

المتغيرات الإحصائية	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
درجة البعد الأول حسب قطبي الاستبيان (إيجابي - سلبي)	40,33	07	0,01	0,000	دال إحصائياً

نلاحظ من خلال القيم في الجدول أعلاه أن قيمة (كا² = 40,33) وهي قيمة كبيرة ، كما نلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية (sig = 0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) وبالتالي توجد فروق في نتائج العينة حسب تكرارات ثنائية القطب (إيجابي - سلبي) لصالح القطب الإيجابي، بمعنى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري "كانت إيجابية" وهي دالة إحصائياً .

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (كا²) لتحديد اتجاهات المديرين حسب (تكرارات درجات البعد الثاني) نحو التطوير التنظيمي والإداري

المتغيرات الإحصائية	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الاحتمال المعنوية	القرار الإحصائي
درجة البعد الثاني حسب قطبي الاستبيان (إيجابي - سلبي)	54,78	8	0,01	0,000	دال إحصائيا

نلاحظ من خلال القيم في الجدول أعلاه أن قيمة (كا² = 54,78) وهي قيمة كبيرة ، كما نلاحظ أن درجة الاحتمال المعنوية (sig = 0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) وبالتالي توجد فروق في نتائج العينة حسب تكرارات ثنائية القطب (إيجابي - سلبي) لصالح القطب الإيجابي، بمعنى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي والإداري "كانت إيجابية" وهي دالة إحصائيا .

تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :**1- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:**

والتي جاء فيها أن " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية إيجابية "، والتي أظهرت ذلك نتائج الجداول رقم (10) و (11)، ومن خلال القيم المبينة في الجداول أن قيمة "كا²" كبيرة كما لاحظنا أن درجة الاحتمال المعنوية ($0,000 = sig$) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($0,01 = \alpha$) وبالتالي توجد فروق في نتائج العينة حسب تكرارات ثنائية القطب (إيجابي - سلبي) لصالح القطب الإيجابي بمعنى أن اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية "كانت إيجابية" وهي دالة إحصائياً أي أثبتت صدق الفرضية، وهذا ما توصلت إليه دراسة "الدليمي: (1988) " حول موضوع اتجاهات المرشدين التربويين نحو عملهم في محافظتي الكرخ والرصافة بالعراق، حيث أثبتت أن المرشدين والمرشحات بوجه عام عبروا عن اتجاه إيجابي نحو عملهم، وهذا راجع إلى الأبنية المعرفية المخزنة لكل فرد نحو الأشياء، فالعينة المختارة هي المديرين أي الطبقة المثقفة والتي لديها القدرة على تصحيح اتجاهاتهم إن كانت سلبية، وهذا ماجاءت به النظرية حيث تقر هذه الأخيرة أن الاتجاهات السلبية نحو موضوع ما قد تكون اتجاهات خاطئة تصورها الفرد بتصور خاطئ، لذلك فإن تعديلها يحتاج إلى أن يتعامل الفرد مع عناصرها، ويجمع معلومات كافية منها لتصحيح الأخطاء، وبالتالي يتصور اتجاهها إيجابياً حيال ذلك، وهذا ما قد نجده عند المديرين.

ومن المعلوم أن القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي والإداري تأتي من طرف مديرية التربية والمدراء يقومون بتنفيذها، وهذا ماجاءت به النظرية التقليدية حيث تقول أن عملية التطوير فيها تسيير على أسس وجود التخصص وتقييم العمل بطرق ثابتة وعلى تحديد مبادئ العمل وفق القوانين واللوائح التي يخضع لها كل العاملون.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: أن " اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية إيجابية " ومن خلال القيم المبينة في الجداول رقم (10) و (12) وبعد المعاينة والتحليل لاختبار "كا²" لتحديد اتجاهات المديرين نحو تطوير من خلال الوسائل التكنولوجية أثبتت أنها دالة إحصائياً وبالتالي توجد فروق في نتائج العينة حسب تكرارات ثنائية القطب (إيجابي - سلبي) لصالح القطب الإيجابي، بمعنى أنها إيجابية" أي أثبتت صدق الفرضية، وهذا كما جاء بدراسة "التويجري: (2000)" حول موضوع اتجاهات المعلمين نحو الإرشاد الطلابي ودور المرشد الطلابي في المدرسة السعودية، والتي توصلت إلى أن اتجاهات المعلمين وادراكاتهم لبرنامج التوجيه والإرشاد الطلابي وعمل المرشد يتصف بالإيجابية، كما نجد أن النظرية الحديثة للتطوير التنظيمي والإداري تتجه إلى عدم اقتصر التطوير على جهود الأفراد وحدهم أو الجماعات أو الأقسام بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزائه متداخلة متكاملة يجب تناولها جميعاً، بالدراسة والتشخيص والتحليل ومعالجة أوجه التطور للارتقاء والتنظيم بشكل كلي، والتطوير التكنولوجي من ضمنهم، وهذا يساعد

المديرين في القيام بالمهام الإدارية وغيرها والحفاظ على استقرار المؤسسة والوصول إلى الأهداف المرجوة.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية: وكما لاحظنا أن المتغيرات المستقلة "البيانات الشخصية والوظيفة" غير دالة إحصائياً حسب الجداول رقم (04)(05)(06)(07) ، وأن درجة الاحتمال المعنوية sig هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل القيم، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وفقاً للمتغيرات المستقلة، بمعنى أن متغير السن والمستوى التعليمي، الخبرة و طبيعة الوظيفة، ليس لها أي تأثير نحو هذا التطوير، وهذا راجع إلى أن التعليمات والقرارات المتصلة بالتطوير التنظيمي والإداري، تأتي من المديرية الوصية "مديرية التربية"، أي أن المديرين لا يبدون أي اتجاه أو رأي أو ميل نحو عملية التطوير بكل أنواعها، كما نجد أن دراسة "التوحيدي: (2000)، توصلت بدورها إلى أنه لا توجد فروق في اتجاهات المعلمين وإدراكاتهم للدور الذي يقوم به المرشد الطلابي بالمدرسة السعودية يعزى للمرحلة التعليمية التي يعمل بها المعلم .

4- مناقشة الفرضية العامة:

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الأولى والثانية توصلنا إلى أن اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية "الطور الثانوي" بولاية المسيلة كانت ايجابية، وإن المدير منفذ لأي برنامج تطويري سواء كان تنظيمي أو إداري ، التي تأخذ طابع رسمي وإداري بمعنى تطبيق وفق قوانين ومراسيم تنصها المديرية الوصية "مديرية التربية لولاية المسيلة" .

النتائج العامة للدراسة :

يلعب التطوير التنظيمي والإداري دورا هاما في المؤسسات التربوية ويعتبر الاتجاه نحو التطوير إيجابيا بشكل عام مع وجود بعض المعوقات الوظيفية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية عملية قائمة وموجودة من حيث المبدأ وهي تعتمد على التحليل المنظم للمشكلات، وتهدف إلى زيادة فعالية التنظيم بكل أشكاله المتداخلة إلا انه من الضروري التأكيد على أن التطوير في المؤسسات التربوية مرتبط بشكل كبير بالعنصر البشري ، مع تسجيل غياب تام لاستراتيجيات التخطيط بعيد المدى، بالإضافة إلى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة وغيرها من العوامل الأخرى المؤثرة في العملية ككل.

وعن دور المدراء تبين أنه بشكل عام هناك دعم للتطوير وشموليته ، مع وجود نقص في تفويض الصلاحيات لباقي الإداريين للقيام بعملية للتطوير، والحاجة لدعم عملية التدريب مع تأكيد مشاركة الجهات الفاعلة لتسخير هذا التدريب لأغراض التطوير التنظيمي . ومع الحاجة لإحداث توازن بين تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات، وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل وإدخال المكننة والاهتمام بالجانب الإنساني في التطوير التنظيمي والإداري لرفع الكفاءات وقدرات العنصر البشري وزيادة التنسيق بين الإدارات المعنية بالتطوير .

وفي الأخير لوحظ أن الإدارة تعطي بعدا جديدا وجوهريا للتطوير كعملية متكاملة مع التركيز على البحوث الميدانية وتوفير المعلومات الميدانية التي تلزم التطوير التنظيمي والإداري مع الاعتماد الكلي على العنصر البشري .

توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، فإن الباحث يقدم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في عملية التطوير التنظيمي والإداري بالمؤسسة التربوية وهي كالآتي :

- التأكيد على تحديث المعلومات الأساسية اللازمة للعمل الإداري عامة والتطوير التنظيمي خاصة في جميع اهتمامات التطوير التنظيمي والإداري
- استنباط أساليب أكثر فعالية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات التطوير
- إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما
- تكرار الدراسات ، خاصة التقييمية في مجال فاعلية التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إليه وان تكون هذه الدراسات دورية مستمرة .
- إعطاء أهمية أكبر لبرامج التطوير ، وذلك من خلال وضعها على سلم أولويات الوزارة من حيث الإعداد والتطوير والتنفيذ والمتابعة والإشراف والتقييم.

- التركيز على تدريب وتأهيل المديرين أكاديمياً ومهنياً .
- بناء برامج تدريبية للمدراء لمواكبة بعض التطورات التكنولوجية الحديثة .

خاتمة

خاتمة :

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري أن التطوير التنظيمي والإداري يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري؛ تم تناول الإطار العام للدراسة في الفصل الأول أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى متغير الاتجاهات في حين تم تناول التطوير التنظيمي والإداري في الفصل الثالث، حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة ، وهذه الفرضيات تمحورت من خلال التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية والوسائل التكنولوجية في تطوير قدرات وسلوك الموظفين وخاصة المديرين والإداريين .

وفي الأخير تعتبر عملية التطوير سواء كان تنظيمي أو إداري أحد السبل لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع/

الكتب

- 1- احمد محمد حسن صالح و آخرون: الصحة النفسية و علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، بدون سنة نشر، مصر .
- 2- أحمد عبد اللطيف وحيد : علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2001 .
- 3- أحمد رشيد: إدارة التنمية - تجارب عربية، مكتبة مدبولي، القاهرة- مصر ، 1993 .
- 4- احمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان- الأردن ،2001،
- 5- بلقاسم سلاطينة وحسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004 .
- 6- وليم ولامبرت، وولاس إلامبرت: علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملا، مكتبة أصول علم النفس الحديث، بدون سنة نشر .
- 7- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط5، عالم الكتب، مصر، بدون سنة نشر .
- 8- حسن توفيق: الإدارة العامة، الهيئة المصرية لشؤون المطابع، القاهرة، 1980 .
- 9- الطيب أبشر: التنمية الإدارية ومكونات التجربة العلمية، ط2، دار الجليل، بيروت، 1982 .
- 10- محمد قاسم القريوتي: التطوير الإداري "المفهوم والمعوقات وآليات التنغيد"، المؤسسات العربية للدراسات والنشر، ط1 ،عمان، 1996 .
- 11- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997 .
- 12- محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق القاهرة ، 1987 .
- 13- مهدي حسين زويلف و سليمان اللوزي: التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي، عمان 1993 .
- 14- سعد جلال: علم النفس الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر .
- 15- عبد المجيد نشواتي: علم النفس التربوي، ط6 ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن 1993 .

- 16- عبد الرحمان المعايطه: علم النفس الإجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق - سورية
2012 .
- 17- عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس الاجتماعي التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية
2006 .
- 18- علي فضل الله : إدارة التنمية - منظور جديد لمفهوم التحديث، ط2، المطبعة العصرية، دبي
1984 .
- 19- عاصم الأعرجي: نظريات التطوير والتنمية الإدارية، د د ط، 1988،
- 20- عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار
المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 21- فارق السيد عثمان : سيكولوجية العولمة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ط 1، القاهرة ، 2003
- 22- فضل الله على فضل الله : السلوك التنظيمي - دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة
العصرية، دبي، 1982.
- 23- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3
قسنطينة ، 1999 .
- 24- صالح حسن الداھري و وهيب مجيد الكبيسي: علم النفس العام، ط 1، دار الكندي، الأردن
1999
- 24- قاموس محيط المحيط : مكتبة لبنان ، ناشرون ، سنة 1944 - 1979 .
- 25- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية
والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000 .
- 26- شعبان علي حسن السيسى: علم النفس السلوك الإنساني بين النظرية و التطبيق، المكتب
الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2002 .

الرسائل والمذكرات

- 1- محمد صالح فالح الروسان: تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994

- 2 - سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري - المفهوم - المداخل والأساليب، دراسة مقدمة إلى ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية 1996.
- 3- علي علي محمد عباس: اتجاهات المعلمين حيال مهنة التدريس وعلاقتها بالسلوك القيادي لمديري المدارس الأساسية باليمن، رسالة الماجستير في علوم التربية، اليمن ، 2007 .
- 4- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف في مصر - دراسة ميدانية لتوقعات التطبيق واحتمالات النجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980
- 5- فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003 .
- 6- نواف بن سعد بن عبد الله: اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003 .

ملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان حول:

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري

دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة ببحثنا، بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات التي تدلون بها ستحظى بقدر عالي من السرية، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الدكتورة:

- زلاقي وهيبة

إعداد الطالب:

- بلبول عبد القادر

السنة الجامعية : 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1 / الجنس : ذكر أنثى

2 / السن :

3 / المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دراسات عليا

4 / سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5 / طبيعة الوظيفة : إدارية إشرافية معا

المحور الثاني : اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي للأساليب الإدارية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	هناك سعي مستمر لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة			
02	هناك تطوير في الأساليب الإدارية وإجراءات العمل			
03	يتم متابعة اللوائح وتطويرها بشكل مستمر			
04	هناك مراجعة وتقويم مستمر للأداء بالمؤسسة			
05	هناك برامج معلنة للتدريب بالمؤسسة			
06	هناك مرونة لقبول اقتراحات الإداريين والموظفين			
07	يشارك الجميع على وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة			
08	بفعل التطوير أصبح هناك خطط قصيرة وطويلة المدى بالمؤسسة			
09	مقاومة التغيير الذي يمكن أن تحدته خطط التغيير			
10	افتقار المسؤولين لإستراتيجيات التطوير الملائمة للقيام بمهامهم بشكل فعال			

المحور الثالث/ اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري من خلال الوسائل التكنولوجية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
11	للتطوير التكنولوجي دور في زيادة التحكم في سير العمل			
12	يوجد بالمؤسسة نظام معلومات يساعد على أداء المهام الإدارية			
13	يتكيف الإداريين و الموظفين مع التطورات التكنولوجية الحديثة			
14	عدم توافر تقنيات أكثر حداثة بالمؤسسة			
15	رفع كفاءة الأداء باستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات			
16	تطبيق نظم التوثيق والأرشفة الإلكترونية بالمؤسسة			
17	وضع وتنفيذ الخطط باستخدام الحاسب الآلي في التصاميم			
18	الأجهزة والبرامج الحديثة تربط المؤسسة بباقي المؤسسات الأخرى			
19	الأجهزة التكنولوجية الحديثة لها أثر سلبي على الأداء			
20	التقنيات والبرامج الحديثة تقضي على روح العمل الجماعي			

نشكركم على حسن تعاونكم