

جامعة ملحد خيضر بسكرة

العلم الاجتماعية

علم اجتماع



مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية

علم اجتماع

تنظيم وعمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

فاتن محبوب

يوم: 01/07/2019

القيادة التشاركية و دورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية
بمخبر المالية، بنوك و إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيس

أ. د. بسكرة

صباح غربي

مناقش

أ. د. بسكرة

اسماء بن تركي

مقرر

أ. د. بسكرة

زرقة بولقواس

شكر وتقدير

الشكر لله العلي القدير، و انه ليسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة:
"بولقواس زرفة" التي لم تبخل علي بالنصيحة القيمة و الإرشاد المتواصلين ، حتى بلغت المذكرة
شكلها النهائي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال و أعضاء فرق مخبر المالية، بنوك و إدارة أعمال في كلية العلوم
ا قتصادية و علوم التسيير بجامعة مُجد خيضر بسكرة على تعاونهم معي نجاز
الجانب الميداني .

ويسعدني أن أتوجه بشكري الخاص إلى كل أعضاء لجنة المناقشة و التقييم ، و إلى
الدكتور "عصمان بوبكر" و الدكتورة "دباب زهية" و الأستاذة "سميرة مشري" ،الذين تشرفت
لتحكيمهم ستمارة ا ستبيان، فلهم مني كل الشكر و التقدير على مجمل نصائحهم و توجهاتهم و
انتقاداتهم التي ستنير مساري العلمي.

الصفحة

المحتويات

ب.....	الشكر و التقدير.....
ج-ت.....	المحتويات.....
ج.....	الجداول.....
ح.....	الاشكال.....
د-ذ.....	ملخص الدراسة.....
10.....	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

12.....	تقديم.....
13.....	1-1 مشكلة الدراسة.....
14.....	1-2 اسباب اختيار الموضوع.....
15.....	1-3 أهمية الدراسة.....
15.....	1-4 أهداف الدراسة.....
15.....	1-5 تحديد المفاهيم.....
19.....	1-6 الدراسات السابقة.....
27.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: القيادة التشاركية

29.....	تقديم.....
29.....	2-1 خصائص القيادة التشاركية.....
29.....	2-2 الخصائص السلوكية للقائد التشاركي.....
30.....	2-3 أهداف القيادة التشاركية.....
31.....	2-4 أسس القيادة التشاركية.....
32.....	2-5 أبعاد القيادة التشاركية.....
36.....	2-6 معوقات القيادة التشاركية.....
37.....	خلاصة.....

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي خصائصه و مجا ته.

39.....	تقديم
39.....	1-3 مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
42.....	2-3 أهمية التطوير التنظيمي
42.....	3-3 أهداف التطوير التنظيمي
43.....	4-3 خصائص التطوير التنظيمي
44.....	5-3 مراحل التطوير التنظيمي
48.....	6-3 مجالات التطوير التنظيمي
51.....	7-3 أساليب التطوير التنظيمي
55.....	8-3 معوقات التطوير التنظيمي
57.....	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.

59.....	تقديم
59.....	1-4 فرضيات الدراسة
59.....	2-4 مجالات الدراسة
61.....	3-4 منهج الدراسة
62.....	4-4 مجتمع الدراسة
66.....	5-4 أدوات جمع البيانات
68.....	6-4 صدق و ثبات أداة الدراسة
69.....	7-4 الأساليب الإحصائية
71.....	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج.

73.....	تقديم.
73.....	1-5 عرض و تحليل بيانات المحور الثاني
76.....	2-5 عرض و تحليل بيانات المحور الثالث
79.....	3-5 عرض و تحليل بيانات المحور الرابع
82.....	4-5 اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
87.....	5-5 النتيجة العامة
88.....	خاتمة
94-91.....	قائمة المراجع
99-96.....	الملاحق

قائمة الجداول

63.....	جدول رقم(1):عدد أعضاء المخبر.....
63.....	جدول رقم(2):خصائص المبحوثين حسب مدة الانتماء للفرق.....
64.....	جدول رقم(3) : خصائص المبحوثين حسب التخصص مع رئيس الفرقة.....
65.....	جدول رقم(4): خصائص المبحوثين حسب طرق الانتماء للفرقة.....
67.....	جدول(5): بدائل ودرجات الاستبيان.....
73.....	جدول رقم(6):إجابات المبحوثين حول دور التحفيز في التطوير التنظيمي
76.....	جدول رقم(7): إجابات المبحوثين حول دور العلاقات الإنسانية في التطوير التنظيمي.....
79.....	جدول رقم(8) : إجابات المبحوثين حول دور الاتصال الإداري في التطوير التنظيمي.....
83.....	جدول رقم(9) : إسهام التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي.....
84.....	جدول رقم(10):إسهام العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي.....

جدول رقم (11): إسهام الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي.....85

قائمة الأشكال :

شكل رقم(1): خلاصة الفصل الأول.....27

شكل رقم(2): خلاصة الفصل الثاني.....37

شكل رقم(3): مراحل التطوير التنظيمي.....48

شكل رقم(4): خلاصة الفصل الثالث.....57

شكل رقم(5): دائرة نسبية تمثل مدة الانتماء للفرق64

شكل رقم(6): دائرة نسبية تمثل التخصص مع رئيس الفرقة.....65

شكل رقم(7): دائرة نسبية تمثل الانتماء للفرقة.....66

شكل رقم(8): خلاصة الفصل الرابع.....71

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في إحداث التطوير التنظيمي، وكان منطلق الدراسة التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي؟

وللإجابة عليه تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يسهم التحفيز في إحداث عملية التطوير التنظيمي.
- تسهم العلاقات الإنسانية في إحداث عملية التطوير التنظيمي.
- يسهم الاتصال الإداري في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

وتمت الدراسة الميدانية بمخبر المالية، بنوك وإدارة أعمال في جامعة محمد خيضر بسكرة، الموجودة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ولتحقيق الهدف العام من الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان ، والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة – عبارات- والتي قام أعضاء الفرق بالإجابة عليها، فكانت الوسيلة الرئيسية التي جمعت بها المعلومات الخاصة بميدان الدراسة. واحتوى الاستبيان على عبارات مغلقة ذات مقياس ثنائي.

وقد صممت أسئلة الاستبيان حسب الفرضيات الفرعية التي تم ضبطها من أجل تغطية جميع جوانب الدراسة، واشتمل الاستبيان على (04) محاور أساسية، شمل كل محور على مجموعة من العبارات التي تعبر عن مؤشرات تدور حول فرضية من فرضيات الدراسة، وهذه المحاور مقسمة على النحو التالي: المحور الأول تضمن المعلومات العامة، المحور الثاني تضمن دور التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي عدد عباراته 10 عبارات، والمحور الثالث تكون هذا المحور من 10 عبارات تتعلق بدور العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي، والمحور الرابع احتوي على مؤشرات يحاول من خلاله معرفة دور الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي، كما اعتمد على مقياس ثنائي و الذي احتوى على البدائل التالية : " نعم ، لا وبدرجات قياس على التوالي: 2 و 1.

ولقد وزع على المبحوثين 43 استمارة استبيان، وهو عدد مفردات المجتمع المستهدف للدراسة، وهم فئة رؤساء الفرق وأعضاءها.

و لقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، و الذي حدد مسارها و خطوات جمع و تحليل البيانات الميدانية، و ربطها بإطارها النظري، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من انجاز هذه الدراسة، و على أساليب إحصائية محدودة مرتبطة بأداة الدراسة.

ومن خلال تحليل و تفسير ومناقشة النتائج تم الخروج بمجموعة من النتائج كانت بمثابة إثبات للفرضيات المطروحة. وفي الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

تبين أن التحفيز داخل مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، موجود ومرتفع وهذا قد يرجع إلى أهمية التحفيز الذي يتلقاه أعضاء الفرق من قبل رؤساء فرقهم، هذا يوضح أن رؤساء الفرق يتبعون أسلوب التحفيز من أجل تطوير مخبرهم.

تبين وجود علاقات إنسانية داخل المخبر بين الأعضاء ورؤيس فرقته، هذا ما يوضح أن المنظمة تسعى إلى التغلب على الصعوبات التي تعترضها من اجل الارتقاء في العمل.

يسعى المخبر إلى العمل بمبدأ الاتصال والسعي لتحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما عبر عنه أفراد مجتمع البحث، من خلال تعبيرهم أن الاتصال الإداري يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بينهم ويحافظ على تدفق وانسياب العمل.

مقدمة

مقدمة:

يتعرض المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات للكثير من التطورات، في المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتي ينعكس أثرها على النظام الإداري في جميع عملياته، ولا يستطيع تجاهلها، بل يستوجب عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وإدارة تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، ووفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة. ولقد فرضت هذه التطورات والمتغيرات ضرورة وجود إدارة قوية تعاونية، تشاركية، ومرنة، تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى إيجاد نوعية من الأفراد لديهم من الخبرة، والعلم، والحكمة، قدرة في التأثير على الآخرين.

ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية" تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية.

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية، لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات والاستراتيجيات، وهي ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل، ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة.

فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد تطوير أي منظمة، وفي هذا الإطار يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الأساسية للقيادة والذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجه، حيث تكمن أهميته في كونه أنه أصبح يمثل القضية الأساسية، والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروع لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

كما يعد أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغيرية، فهو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة، وهذا من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، فالنجاح في تحقيق التطوير التنظيمي سيوفر للمؤسسة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المتاحة في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من معالجة مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات التي تواجهها بهدف التصدي لهاو التقليل من خطورتها حاليا أو مستقبلا.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقعية القيادة التشاركية داخل مخر مالية، بنوك و إدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ودورها في التطوير التنظيمي .

ضمن هذا المسعى جاءت الدراسة في خمسة فصول:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة، حيث كان مساحة لعرض إشكالية البحث انطلاقاً من معطيات عن القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي، لتطرح بعدها تساؤلات الدراسة والتي جاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بمخبر مالية، بنوك و إدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة، كذلك تضمن هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية والثانوية ضمن سياقها اللغوي والاصطلاحي والإجرائي، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع القيادة التشاركية و التطوير التنظيمي

أما الفصل الثاني: فقد تضمن عرض نظري حول متغير القيادة التشاركية، حيث شمل على خصائص القيادة التشاركية والخصائص السلوكية للقائد التشاركي، أهداف القيادة التشاركية، أسس القيادة التشاركية، أبعاد القيادة التشاركية ومعوقات القيادة التشاركية. لتتطرق إلى خلاصة الفصل تمهيدا للفصل الموالي.

الفصل الثالث: فقد خصص لعرض نظري هو الآخر حول متغير التطوير التنظيمي وقد شمل على مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي، أهمية التطوير التنظيمي أهداف التطوير التنظيمي، خصائص التطوير التنظيمي، مراحل التطوير التنظيمي، مجالات وأساليب التطوير التنظيمي وأخيرا معوقات التطوير التنظيمي وخلاصة الفصل.

الفصل الرابع: تم تناول فيه للإجراءات المنهجية للدراسة، بما فيها الفرضيات، مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس: وفيه تم عرض وتحليل وتفسير البيانات و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. واختتمت هذه الدراسة بخاتمة تلخص مضمون الدراسة، ليتم التطرق بعدها إلى قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تقديم.

1-1 إشكالية الدراسة.

2-1 أسباب اختيار الموضوع.

3-1 أهمية الدراسة .

4-1 أهداف الدراسة .

5-1 المفاهيم الأساسية للدراسة .

6-1 الدراسات السابقة .

خلاصة.

1-1 إشكالية الدراسة :

تعرض معظم الدول والمجتمعات في هذا الوقت لكثير من التطورات والمتغيرات، سواء كانت سياسية اقتصادية أو اجتماعية ، في البيئة المحيطة بالمنظمات والتي أدت إلى ظهور مشكلات لا يستطيع التنظيم تجاهلها بل التعامل معها حتم عليه الاهتمام بها، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب من بينها الاعتماد على نمط قيادي فعال، والذي يعد من أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بتطوير المؤسسة .

حيث تعمل القيادة على مواجهة هذه التطورات والمتغيرات وتوفير الرؤية السليمة للحاضر والمستقبل، وذلك لأنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل تعمل على زرع الثقة و الالتزام بين التابعين وهذا من خلال التأثير المتعدد الأوجه الذي يدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويحث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد بهدف التطوير.

كما تستطيع القيادة أن تبتث في التنظيم روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية بل لابد من الاهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة.

ولقد أولت نظريات التنظيم موضوع الأنماط القيادية اهتماما كبيرا من بينهم الأنماط الحديثة ،كالقيادة التحويلية التبادلية، و التشاركية وغيرها من الأنماط الإدارية ، ويعتبر النمط الأخير التشاركي هو أحد الأنماط الايجابية الذي يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه، ويقوم القائد قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقتة جيدة، كما أنه يقوم بتوزيع أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، و تهتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة. وجملة هذه العمليات تعد من مقومات ما يسمى بالتطوير التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد من الآليات التي وجب على القائد التشاركي فهمها وتبنيها لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف، التي تعد بمثابة المدخل لتشخيص كل العمليات الإدارية لأية منظمة، وذلك من خلال جهد ليس بالسهل ، و تخطيط استراتيجي واضح المسار.

فالتطوير التنظيمي يمس كافة الجوانب، الاجتماعية، الثقافية والشخصية للأفراد وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم لتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها وتحسين قدرتها على حل مشاكلها ،كل هذه العمليات مقصودة ومخططة لفترة قصيرة أو طويلة الأمد تحدث باستمرار وتكامل من أجل التغيير ، وهذا من خلال مجموعة من المعايير الفعالة التي يجب أن تتبناها القيادة التشاركية خصوصا في عملية إحداث التطوير التنظيمي، من بينها التحفيز الذي يمكن للقائد عن طريقه زيادة

كفاءة مرؤوسيه ، وإثارة الرغبة لديهم للقيام بعملهم على النحو أفضل بالارتكاز على مقومات الاتصال، وبناء علاقات إنسانية تحقق لهم الجو النفسي والمناخ الملائم، الذي يساعد على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء ليحقق ذلك رغبتهم و رؤسائهم على حد سواء ومصالح المنظمة، لتزيد من مساهماتهم في العمل الإيجابي والحد من الظواهر السلبية، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار داخل المنظمة وتسهم في إطلاق طاقاتهم وتشجيعهم على المشاركة في العمل وإحساسهم بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في عملية تطوير المنظمة.

والهدف من هذا الطرح هو إيضاح مساهمة القيادة التشاركية في إحداث عملية التطوير التنظيمي في ظل أفراد لهم القابلية في تحمل المسؤولية؛ ولكن مع أفراد غير أكفاء فإنه يتوقع تحايلهم على القواعد والضوابط التنظيمية، ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

- ما دور القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي؟

ولما كانت القيادة التشاركية تتضمن أبعاد عديدة ومتداخلة فإن الدراسة الحالية ستركز على الجوانب الواردة في الإشكالية، التحفيز، العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري داخل المنظمة.

ومنه ستكون التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1- ما دور التحفيز في عملية التطوير التنظيمي؟

2- ما دور العلاقات الإنسانية في عملية التطوير التنظيمي؟

3- ما دور الاتصال الإداري في التطوير التنظيمي؟

1-2 أسباب اختيار الموضوع:

لعل من بين أسباب اختيار هذا الموضوع هو:

- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية والتطوير التنظيمي.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة التشاركية.
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي .
- إمكانية البحث؛ أي أن الموضوع قابل للبحث والدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص .
- تجسيد معلوماتي المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث العلمي .

1-3 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، حيث تعتبر القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة في هذا العصر الذي يتميز بالتطورات المستمرة.
- كذلك تتجلى أهمية الموضوع من خلال ما ترمي إليه القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي في جعل المنظمة أكثر قدرة على مجابهة محيطها الداخلي والخارجي.
- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمة ومدى بقائها .
- تناول موضوع هام وحديث في التنظيم وهو القيادة التشاركية؛ وتوضيح أثر إتباع القائد للقيادة التشاركية على مستوى التطوير التنظيمي.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى التفاعل بين أبعاد القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي .
- إبراز العلاقة السببية بين أبعاد القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي .
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة المحددة في المؤسسة (ميدان الدراسة) ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي.

1-5 المفاهيم الأساسية لدراسة:

1/ القيادة:

لغة: وحسب " لسان العرب " لابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

¹ ابن منظور: لسان العرب، ط1، مجلد12، دار صادر، لبنان، 2000، ص.315.

اصطلاحاً: يعرف ولمان (WOLMA) القيادة بأنها « مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.² من خلال التعريف يتضح أن القائد هو الذي يمتلك قوة التأثير على الأفراد التابعين له. أما برستوس وفيفنر فيعتبران أن « القيادة هي نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.³ من خلال التعريف يلاحظ أنه يجب أن تتجسد في القائد مجموعة من الصفات المعنوية والحس بالمسؤولية وهذا من أجل الوصول للأهداف المرجوة. ومن جهة أخرى يعرف هيت وزملاؤه (HITT 1989) القيادة على أنها نشاط أو حركة تحتوي على تأثير سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة.⁴ من خلال التعريف يتضح أن القائد يؤثر في الأتباع، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة.

ومنه القيادة: هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيقها، وكذا القدرة على التأثير في الآخرين وتحقيق النتائج من خلالها.

2/ القيادة التشاركية:

لغة: شرك/ والشركة و الشركة سواء، سواء مخالطة الشريكين ،يقال اشتركنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركا وشاركا أحدهما الآخر⁵.

اصطلاحاً: تعد القيادة التشاركية من القيادات القديمة الحديثة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يشرك القائد التشاركي مرؤوسيه في القرارات بشكل مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو مؤسساتهم، وتفترض هذه القيادة أن المشاركة في صنع القرارات تجعل المرؤوسين يتفهمون القرارات ويسعون إلى تحقيقها دون معارضة كما يصبحون أكثر تعاوناً عندما تجمعهم أهداف مشتركة.⁶ من خلال التعريف يلاحظ إن القيادة التشاركية تدعو إلى إشراك القائد لمرؤوسيه في القرارات هذا من أجل أن يزيد من دافعيتهم ومسؤوليتهم نحو مؤسساتهم ما يجعلهم يفهمون القرارات ويبدلون قصارى جهدهم لتطبيقها. ويرى ريتشارد بيتجر أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين وفق طريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم.⁷ يلاحظ أن القيادة التشاركية تقدم فرص وحلول لمشاركة العاملين في أمورهم .

² طريف شوقي غريب: السلوك القيادي وفاعلية الأداء، د.ط، دار غريب، مصر، 1993، ص.34.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي _مدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص.195.

⁴ ظاهر محمد كلدات: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د.ط، دار النهران، الأردن، 1987، ص.17.

⁵ ابن منظور، محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد 14، دار الكتب العلمية، لبنان، 1990، ص.53.

⁶ صالح أبو جادو، رغد إدريس: "القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي" مجلة المعلم/الطالب، العدد 01 و 02، 2008، ص.148.

⁷ نجم عبود نجم: القيادة في القرن الواحد والعشرين، دار صفا، الأردن، ص.89.

كما أطلق على هذا النمط أيضا مصطلح القيادة الإيجابية أو القيادة البناءة أو التوجيهية، حيث يقوم هذا القائد على احترام المرؤوسين مهما كانت مراكزهم وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالبشاشة ويشجع المبادرة والإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم من خلال منحهم الفرص للنمو المهني والوظيفي، كما يتسم هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الفعال وحث على العمل الجماعي والتعاوني، إذ يؤمن القائد التشاركي بأن الفرد له قدرات وميول واستعدادات لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه وجهد إلا إذا توفر له المناخ الملائم القائم على الاحترام وتبادل وجهات النظر والتعاون والمشاركة والمبادرة.⁸

ولأنها تشاركية فيرى أصحابها ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار وتفويض القائد بعض صلاحياته لمرؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم ومهامهم والاكتفاء بدور الموجه والمشجع.⁹

إضافة إلى توافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستشارة ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.¹⁰

ويتضح بأن القيادة التشاركية تقوم على احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية من المرؤوسين دون تسلط أو خوف.

وتعتبر القيادة التشاركية هي النمط الذي يشارك فيه القائد مرؤوسيه في صناعة القرار، حيث يقترب هذا النمط من القائد الديمقراطي.¹¹

والقيادة التشاركية هي أسلوب عمل بين القائد والمرؤوسين، يهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويعد هذا النمط من أهم أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين القائد و مرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد وتحقيق الأهداف، كما يعمل على إحداث تغيير مرغوب في سلوك المرؤوسين و في طرق تفكيرهم و دراسة الحاجات والإمكانات المتوفرة و حسن توظيفها للتوصل إلى خلق أفراد مبدعين.

كما تحتم القيادة التشاركية بالأفراد وبالنتائج إلي يتعين تحقيقها أيضا، ويكمن دورها الرئيسي في توزيع الموارد على الأفراد لمساعدتهم على تحقيق الأهداف.¹²

⁸ رافدة الحريزي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008، ص. (27،28).

⁹ عبد الله العواشر: طارق السويدان: القيادة متكاملة الجودة، دار الإبداع الفكري، الكويت، 2010، ص.42.

¹⁰ عبد العزيز براك محسن: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في مستشفيات الأردنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في

الإدارة (منشورة)، كلية الأعمال جامعة الأردن عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011، ص. (38-39).

¹¹ علاء مجد سيد قنديل : علاء مجد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص.39.

¹² معن محمود عياصرة: الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي، دار حامد، الأردن، 2007، ص.74.

وتنطلق القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة ، و يقصد بها تفاعل الفرد عقليا و انفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على تحقيق أهدافها والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية في تحديد الاحتياجات والأهداف إلى تنفيذها ومتابعتها.¹³

مما سبق يستنتج أنه لا بد أن يشارك المدير فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات ، وتعزيز الثقة لديهم الذي سيساهم بدوره في زيادة الإنتاجية وشعورهم بالانتماء.

ومنه فالقيادة التشاركية: هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بمبدأ الأغلبية وإنما بعدم الإقصاء لكل الفاعلين في التنظيم.

3/التنظيم:

لغة: ينظم تنظيمًا، الأمر استقام ، تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها ،تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة.¹⁴

اصطلاحا: هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم و في هذا الصدد سيتم التطرق إلى مجموعة من التعريفات منها:

مفهوم التنظيم حسب بارسونز : " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين و لكي تتحقق أهداف محددة".¹⁵ أي أن التنظيم حسب بارسونز نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع ، كما يشترط بارسونز أن يحدد التنظيم أهدافه من البداية ويوضحها .

و يعرف " أميتاي إيتزيوني " التنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.

و يعرفه روبرت فورد وزملائه بأنه : "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين" .

من خلال التعريفين يلاحظ استخدام أسلوب العمل الجماعي وهذا لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم.

كما ويذكر " نيومان " أن التنظيم : عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.¹⁶

¹³ قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية، الأردن، 2008، ص. (132،133).

¹⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، د.ط، دار المناهج، الأردن، 2006، ص. 104.

¹⁵ رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم ، د.ط ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص.28.

¹⁶ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، د. ط ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص.(64 ، 66).

من خلال ما سبق يتضح بأن التنظيم عملية مخططة ، وتدار بطريقة منظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة ، بهدف تحقيق فعالية المنظمة، في أساليب مواجهة المشاكل التي تتعرض لها وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وفي تعريف آخر : "المنظمة أو التنظيم هي ذلك الكل الموحد و المكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية و قانونية و تنظيمية متعاونة و منسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم كما أنها كيان اجتماعي هادف¹⁷. ومنه التنظيم: هو تجمع مجموعة من الأفراد والوسائل في حيز جغرافي مدد مكونين بذلك منظمة أو مؤسسة، وجدت أساسا لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وقد تختلف هذه الأهداف بين إدارة المنظمة وأعضائها، لكن يجب إيجاد نوع من توازن بين هذه الأهداف استمرار المنظمة وتطورها.

4/ التطوير التنظيمي:

عرف عبودي التطوير التنظيمي: بأنه عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد، أو تتعرض له المنظمة لكي تضل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودا وأعلى معنوية.¹⁸

يلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر من الأمور الطبيعية الممارسة في المنظمات، لأنه يهتم بزيادة الكفاءة والأداء ومنع لتراجع لكي تبقى محافظة على حيويتها ومصداقيتها.

أما مفهوم (شمك و رانكل) وهو الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتسم بأنه منظم، مخطط ومدعوم ، ومتصل، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات، و يركز على الدراسة الذاتية و ملاحظة الظروف و الأحداث الحالية ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب، يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية ، أو العمليات، أو المعايير، أو الثقافة ، بهدف تحسين الأداء التنظيمي و تحديثه.¹⁹

من خلال التعريف يلاحظ أن التطوير التنظيمي مجهود طويل المدى، وهذا لتحسين قدرة المنظمة وحل المشكلات وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك تحديدا، من خلال معالجة أكثر فعالية وتعاوننا مع ثقافة المنظمة وقيمها والتركيز على الثقافة الرسمية والغير رسمية .

¹⁷ نائل عبد الحافظ العواملة : الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، ط2، دار زهران ، الأردن، 2009، ص.285.

¹⁸ عالية مجد علي وسيف الدين أحمد: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية "العدد3، 2013، ص. 171.

¹⁹ عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، ط1، دار الفكر، الأردن، 1996، ص.11.

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه : " تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب ، حيث تتضمن التنمية الجوانب التالية : العمل ، الجانب الاجتماعي ، الحياة الشخصية ، الجوانب الثقافية والروحية".²⁰

هو مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والإداري و الفني و الاجتماعي ، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل ، و ذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها و الارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.²¹

على أنه عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال و كفاءتهم و تحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي و العالقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المستهلكين.²²

ومنه فالتطوير التنظيمي: يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها. و اعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

6-1 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية فإنه تم تقسيم الدراسات إلى محورين :

دراسات تناولت القيادة التشاركية، ودراسات تناولت التطوير التنظيمي؛ وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أو : الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية :

1/ دراسة (الصليبي 2015) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفعالية الذاتية لمعلميهم" .

²⁰ أسماء نايف الصالح: المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، "دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات" المؤتمر

العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان ، لبنان ، كلية إدارة الأعمال ، 2012، ص.15.

²¹ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الأمة ، الجزائر ، 2011، ص.39.

²² ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، د/ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص.24.

الهدف:

هدفت الدراسة لتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (جنس، مؤهل علمي، سنوات الخدمة). ومن خلال عمل الباحث وجد أن هناك ممارسات قيادية مختلفة للمديرين، والتي تؤثر على سير العملية التعليمية مما دفع الباحث إلى التطرق إلى عملية معرفة واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم باعتبارها من المواضيع الحيوية والمهمة التي تلعب دوراً رئيسياً في تقديم المؤسسة التعليمية. وبناءً عليه حدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 - ما درجة الفاعلية الذاتية لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟.
 - توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى الفاعلية الذاتية لديهم؟.
- المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم إستبانتين لهذا الغرض تحتويان على (75) فقرة.

نتائج الدراسة:

1. يمارس مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم بنسبة (77.4%) وهي نسبة كبيرة حسب المحك المستخدم.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

4. توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى الفاعلية الذاتية لديهم.

2/دراسة (العراييد2011):"دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة".

الهدف:

هدفت هذه الدراسة لتعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

وقد تلخصت مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية:

- ما دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟

- وتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟
- هل تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء متغير (الجنس -الخبرة - المنطقة التعليمية)؟
- ما السبل المقترحة لحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة؟

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم(134) مديراً ومديرة من مدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2010-2011 ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من(82)فقرة وزعت على(6) مجالات.

نتائج الدراسة:

حصل المجال الأول: ممارسة القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره(74.28%) .

ثانيا :دراسات متعلقة بتطوير التنظيمي:

1/سمية سعال (2013): " التطوير التنظيمي و علاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة ا قتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك ا غواطDML .

الهدف :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة ، التنظيم والمورد البشري بها.
- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات . -التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغييرات الراهنة من جهة و تحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى ، و مدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

- وقد تلخصت مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية:

كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية :

. ما المقصود بالتطوير التنظيمي و ما أهدافه ؟

. ما هي مداخل التطوير التنظيمي و ما عوامل نجاحه ؟

. ما هي المناهج و الأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين ؟

. ما هو واقع عوامل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي ؟

المنهج:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد مجتمع الدراسة من استخدام العينة العشوائية المقصودة تكونت من 20 فردا من أصل 70 فردا من مجتمع البحث على مختلف المستويات الإدارية .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

-تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية .

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة بقيم و معتقدات الأفراد.

- تلقى هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

- أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما

- يتم إشراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلاً للعمال (شريك اجتماعي).
- الإستراتيجية التطويرية مصممة في جلها من قبل الإدارة العليا -المركزية- و المستشار الخارجي (شركة الكهرباء الكندية).
- 2/يوسف عبد عطية بحر(2008): " التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية" دراسة بالمؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، و توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد و معرفة أهم الصعوبات، التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

- و قد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

- ما هو أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على صياغة فروض عامة و فروض جزئية وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. و يتفرع منها الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف و استراتيجيات المنظمة و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأنظمة و السياسات الدراية و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأدوات و الأساليب التكنولوجية و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية و تطوير العاملين و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل (الشخصية) العمر - الجنس - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة - قطاع العمل .) .

المنهج:

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وقد ضم مجتمع البحث 262 منظمة غير حكومية في قطاع غزة و تم تحديد معايير محددة اختيار عينة الدراسة من ضمنها أن يصل عدد العاملين في المنظمة إلى 15 أو فأكثر ، و تم استبعاد المنظمات الصغيرة نظراً أكثر ، أو يبلغ عدد المتطوعين فيها 15 لمحدودية أنشطتها وضعف برامجها . و بناء على ذلك فقد تم اختيار عينة من 165 منظمة ممن انطبقت عليها المعايير السابقة.

نتائج الدراسة:

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي

- 1- هناك عالقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف و الإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، الأساليب و الأدوات التكنولوجية ، تنمية و تطوير العاملين ، الأنظمة والسياسات الإدارية و مجال العمل الجماعي
- 2- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر و المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

مجالات استفادة من الدراسات السابقة:

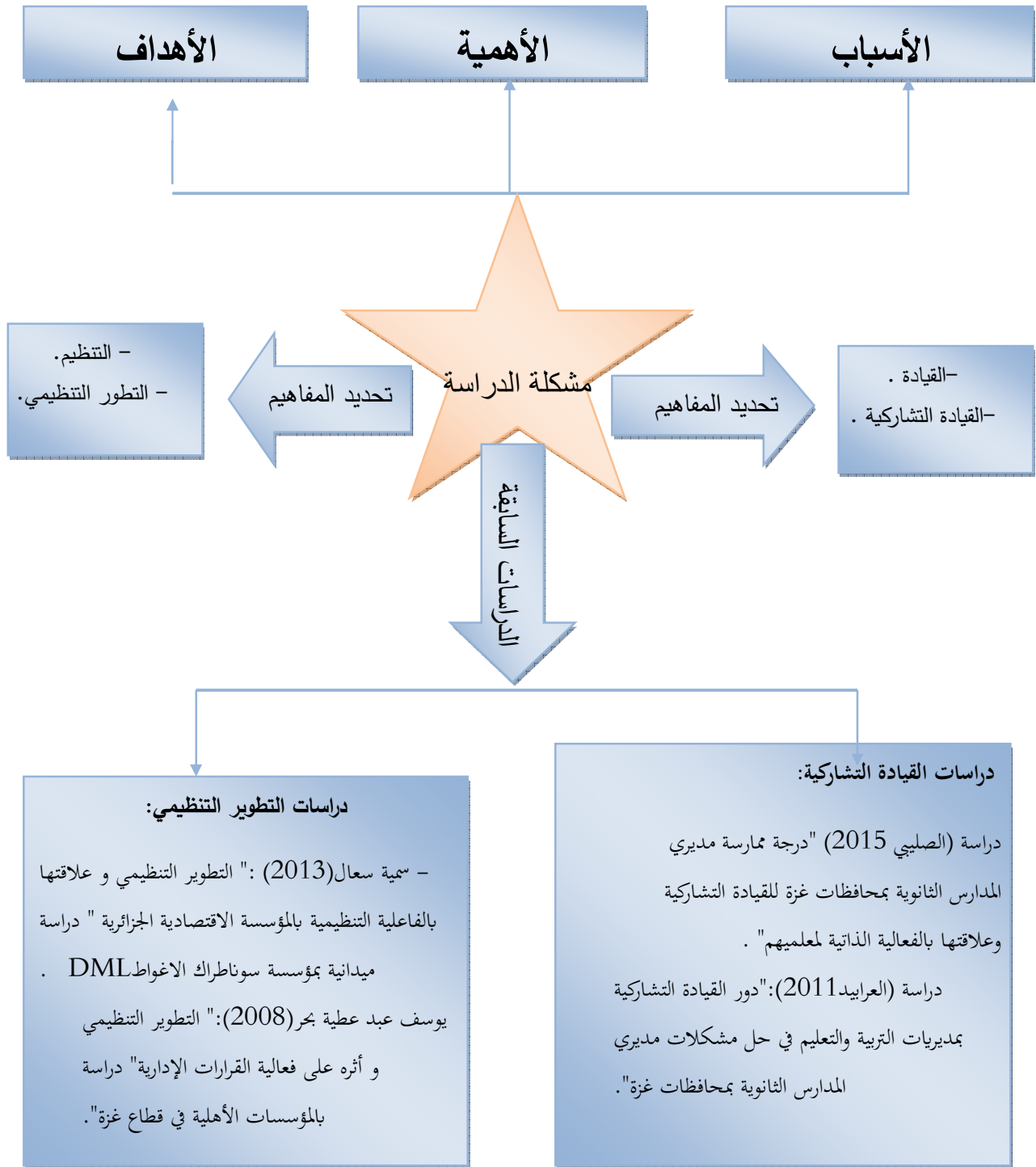
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة
- كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في الإطار المنهجي للدراسة وذلك في اختيار المنهج وأداة جمع البيانات.

أوجه اتفاق:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة التشاركية و متغير التطوير التنظيمي.
- كما تتفق مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وكذلك استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أوجه ا ختلاف:

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف منها، وهو معرفة القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي ،بينما الدراسات الأخرى فاختلقت من حيث الغرض، فمنها من كان غرضها دراسة الأثر ومنها من كان غرضها العلاقة.
- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الأسئلة الفرعية للدراسة.
- كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث بناء التساؤل الرئيسي و مكان المؤسسة الميدانية.



شكل رقم (1): خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني
القيادة التشاركية

- تقديم:

1-2 خصائص القيادة التشاركية

2-2 الخصائص السلوكية للقائد التشاركي

3-2 أهداف القيادة التشاركية

4-2 أسس القيادة التشاركية

5-2 أبعاد القيادة التشاركية

6-2 معيقات القيادة التشاركية

- خلاصة



تقديم:

قد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدراء، ومن الواضح بأنه مها كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

1-2 خصائص القيادة التشاركية :

إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها أدى إلى أن يكون لكل منها سمات تميزها، ومن أهم سمات القيادة التشاركية :

- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم .
- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.
- التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو العاملين في المنظمة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته ، وكذلك العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.
- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعدنا على إقامة علاقات صداقة بين أعضاء العاملين بالمنظمة .
- تقبل العاملين بنفس راضية لتغيرات التي قد تطرأ على أساسيات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.
- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.
- إشعار وتشجيع كل عضو من أفراد الجماعة داخل المنظمة بانتسابه لهذه المنظمة.
- إشراك كل أفراد الجماعة في صنع القرار واتخاذة على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية .

- بناء الروح معنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.
- إعطاء مزيد من الدرجة العالية من الثقة بقدرات أفراد الجماعة داخل المنظمة على تحمل المسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

2-2 الخصائص السلوكية للقائد التشاركي:

يعتبر القائد التشاركي قائدا وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤولية المباشرة عن النتائج ، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي منها:

- أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادرة وضبط النفس.
- أن يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض السلطات للعاملين .
- أن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- أن يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية .
- أن يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.
- أن يعتبر أفكاره ملكاً لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم.
- ألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين.²³

2-3 أهداف القيادة التشاركية:

- 1-تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- 2- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- 3- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف .
- 4- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- 5- مواجهة النزاع وحله .
- 6- تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
- 7- الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي
- 8- اتخاذ القرارات استراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- 9-تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية .²⁴
- 10- (تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم .

²³ قاسم بن عائل الحربي، ص.(137،135).

²⁴ رافدة الحري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008، ص.(40،41).

11- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

12- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.²⁵

2-4 أسس القيادة التشاركية: يقوم هذا النوع على مجموعة من الأسس ومنها مايلي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات ، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه .
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ،ومهامه ، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية .
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقييم النتائج ، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافئ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي تمثيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة ، بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم ،و بمنحهم السلطات التي تكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة ، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته ، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام ، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

²⁵العراييد نبيل أحمد : القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية ، جامعة الأزهر، منشورة، 2010، ص.43.

- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإستادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز .
- يعتمد على الترغيب والإقناع ويتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من اجل العمل على زيادة الإنتاج.²⁶

2-5 أبعاد القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لامركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتجاه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه ، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدوار القيادة في ظل القيادة التشاركية ، تم استنتاجها بناء على تعاريف وخصائص القيادة التشاركية :

1. التحفيز:

- يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم أفراد الجماعة بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على الذات.
- وتعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقة زيادة كفاءة العمل وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال:
- تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيات تنفيذها ،وتشجيع الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين.
- تشجيع جهودات المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والاعتراف بها، ومنح شهادات التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف.
- مساعدة العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فعالية، والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.²⁷

²⁶تبيل العرايب: مرجع سبق ذكره، ص. (44،45) .

²⁷قاسم بن عائل الحربي:مرجع سبق ذكره، ص.(135،136).

2. التفاوض:

- وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءاً من القرار التشاركي حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين.

يهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم، وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمنافسة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.²⁸

- إن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء والمشاركة في تحمل المسؤولية.

1.3 اتصال الإداري:

- يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز ب:

- تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة الاتصال فعالة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم .

- استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة .

- تكليف العامل بأدوار جوهرية، بداية من تحديد الأهداف، وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.

استخلاصاً لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء المؤسسة والقيادة. وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات والأفكار، وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقتهم داخل المؤسسة.

²⁸ عبد العزيز براك محسن: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة ،كلية الأعمال ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن، 2012 ،ص.49.

4. العلاقات الإنسانية:

- تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، كما يزيد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقتة مناسبة.²⁹

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق مايلي:

- تعمل على إتاحة جو ديمقراطي المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة.
- تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية، حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العمال من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين³⁰
- تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليص معدل دوران العمل.
- تسهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال حريتهم تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم.
- شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وارتفاع درجة تقديرهم لدوائهم وزيادة ولائهم وانتمائهم.
- رفع معنويات العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمال التي يواجهونها والعمل على حلها.³¹

5. المشاركة :

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، وقد كشفت التجارب والدراسات انعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ينتج عنها عدة مزايا منها:

²⁹قاسم بن عائل الحربي: مرجع سبق ذكره، ص. (144،135).

³⁰فتحي عبد الرسول محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية، مصر، 2008، ص. (383،384).

³¹قاسم بن عائل الحربي: مرجع سبق ذكره، ص. (138،139).

- إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم .
 - تؤدي القيادة التشاركية إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار وتنفيذه وتسيير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية.
 - تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات .
 - تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية.
 - استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس مستوى الأداء وكفاءة الإنتاج .
 - عندما يشترك الرؤوسين في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لو لم يتم مشاركتهم، كما تسمح المشاركة بالأخذ بعين الاعتبار كثيرا من وجهات النظر
- مما سبق ذكره من أبعاد، يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعلم أنه في الجماعة السوية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة والتعليمات ولو أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري
- كما لا يجب أن يطلب هذا القائد آراء مرؤوسيه ثم يتجاهلها، للتكرار ذلك يسبب الشعور بالخذلان والخيبة والتهميش لمن يعملون معه.³²

2-6 معيقات القيادة التشاركية:

هناك ثلاث أصناف من المعوقات وهي :

1. المعوقات المؤسسية:

تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة ، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ المؤسسي بشكل عام ، فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي ، وفي الاتجاه نفسه إذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه صنع مشاكل فكيف يمكن إيجاد مناخ مؤسسي متفتح.

بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابه تدعم الإدارة التشاركية .

2. معيقات نابعة من المديرين أنفسهم:

هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين أنفسهم بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلاشك تنعكس سلبا على فاعلية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.

3. معيقات تكمن في الموظفين:

كثيرا ما تصادف معلمين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد الأعمال الموكلة لهم ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات ؛ فإنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مؤسساتهم.³³

³³ يوسف أحمد محمد النمروطي: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص. (21، 22).

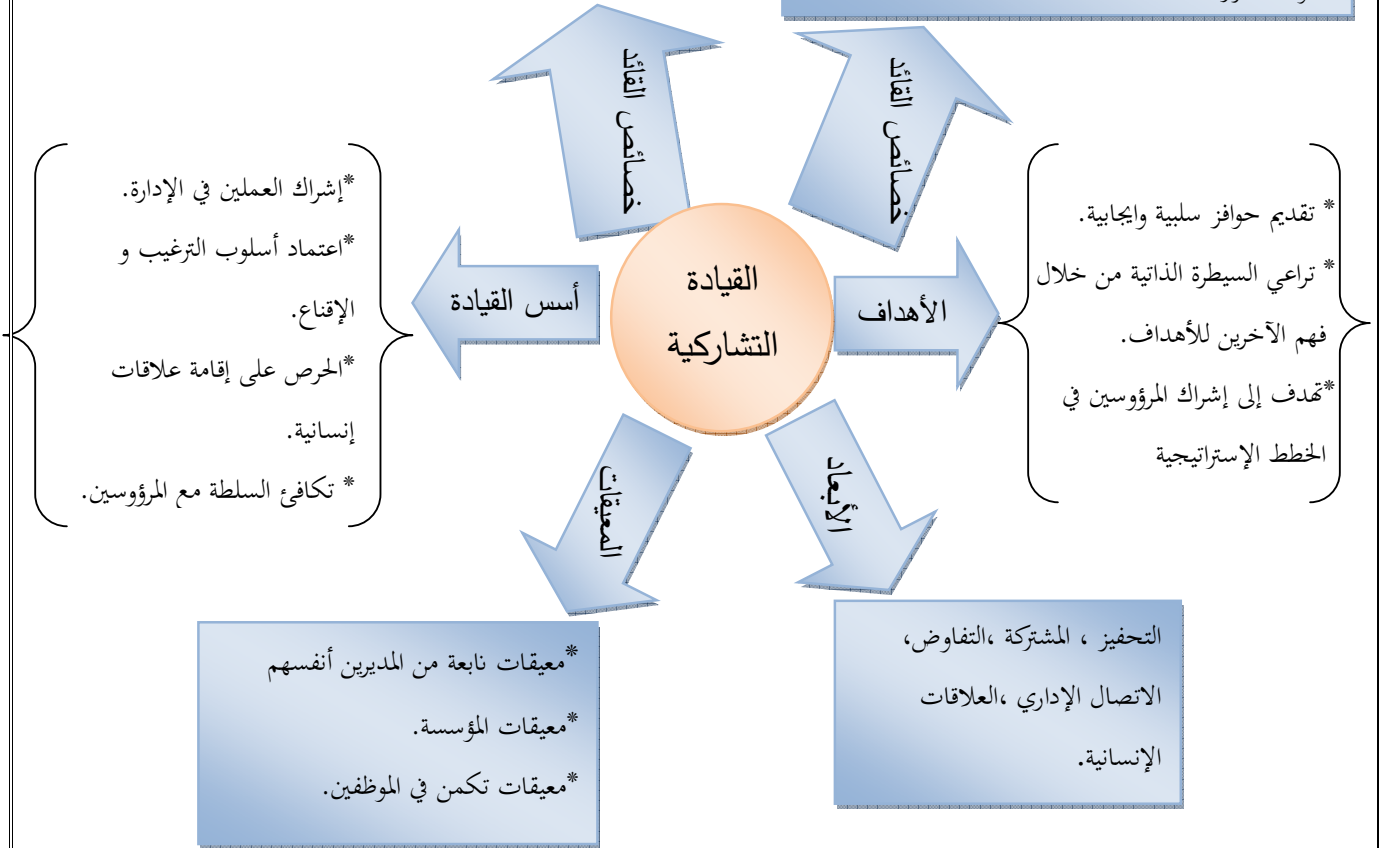
الفصل الثاني

القيادة التشاركية

خلاصة الفصل:

* ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.
* إشعار وتشجيع كل عضو من أفراد الجماعة داخل المنظمة بانتسابه لهذه المنظمة.
* بناء الروح معنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.
* سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث ليات واتخاذ القرارات الهامة.

* يعتبر أفكاره ملكا لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم.
* أن يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.
* أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس.



شكل رقم (2): خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي خصائصه و مجالاته

تقديم.

3-1- مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي.

3-2- أهمية التطوير التنظيمي .

3-3- أهداف التطوير التنظيمي.

3-4- خصائص التطوير التنظيمي.

3-5- مراحل التطوير التنظيمي.

3-6- مجالات

3-7 أساليب التطوير التنظيمي.

3-8 معوقات التطوير التنظيمي .

خلاصة



تقديم:

يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات الإدارية ، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي و الجانب الإنساني، ومصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب. لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام ، وتناولوه تحت عناوين عديدة كمصطلح التنمية الإدارية والتحديث و التغيير، وغالبا ما يهدف إلى تحسين العلاقات وحل التناقضات بين جماعات العمل . حيث أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم واعتقادات الأفراد وتحسين الاتصال داخل المنظمة وهذا لقيام الأفراد والمجموعات بتغيير أنفسهم نحو الأفضل.

3-1 مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي :

-يرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل: التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي الإداري و الهدرة وغير ذلك من العمليات والمفاهيم، وفيما يلي نعرض تعريف للمفاهيم المشابهة للتطوير التنظيمي أولها تداخل المفاهيم وهي كالآتي :

3-1-1- التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.³⁴

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة و سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.³⁵

³⁴ العديلي ناصر محمد: مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه ،ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغير في الأجهزة الحكومية، معهد

الإدارة العامة ،الرياض، 1997 ،ص. 01 .

³⁵ حلواني إنسام عبد الرحمان: "التغيير ودوره في التطوير الإداري"،مجلة الإدارة العامة،عدد 67 ،معهد الإدارة العامة الرياض، 1990

3-1-2- التغيير التنظيمي:

وهي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، وأن الزمن كفيل بإحداث تغيير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير، فإن هذا يحث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال.³⁶

3-2-3- التطوير الإداري :

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلا مع مفهوم التطوير التنظيمي حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير، و ينظر التطوير التنظيمي إلى التطوير الإداري أنه يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، وهو بذلك يمثل جزء من النشاطات التطوير التنظيمي، كما يفترض التطوير الإداري في مقومات الإدارة أو أساسها أنها سليمة من حيث انتقاء العاملين، نظم العمل، وأنماط تقويم الأداء ويعتبر ردة فعل على المستجدات التي ينبغي التعامل معها، وهو بذلك يكون تغيرا جزئيا في المجالات المستجدة في المنظمة.³⁷

وفي نفس مجال التمييز بين المصطلحين يعرف التطوير الإداري بأنه خاصية للمديرين الذين يهدف إلى تطوير وتطوير مهاراتهم أو تعزيز القدرات الجيدة وتشمل أنشطة التطوير الإداري العمليات الإدارية بمختلف مراحلها ويأتي ذلك من خلال نقل المديرين إلى وظائف أخرى لإكسابهم المهارات وزيادة معارفهم بغرض رفع الكفاءات الفردية للمدير.³⁸ إن السياق العام للتطوير التنظيمي يخضع لمبدأ الشمولية أما التطوير الإداري فهو يحمل خاصية الخصوصية، ومن ثم فالتطوير الإداري يمثل جزء من التطوير التنظيمي.

³⁶ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، ط1، دار وائل، الأردن، 2010، ص.41.

³⁷ الصيرفي محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص.14.

³⁸ عبد الفتاح نبيل و الخابوري أحمد: أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان،

معهدا لإدارة العامة، مسقط، 1990، ص.29.

3-2-4- الهندرة:

يعد مصطلح من المصطلحات الدخيلة على العلوم الاجتماعية العربية من حيث المصطلح، حيث يشير إلى إعادة الصياغة الجذرية للأشياء أو السلوكيات أو الأفراد أو المؤسسات، ويختلف مفهوم الهندرة عن التطوير اختلاف متباين حيث قد قدم الباحثون العديد من التعاريف التي تحاول تفسير هذا النوع من السلوك، ومن بين التعاريف نجد :

- تعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.³⁹

وتعرف بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة، الجودة وسرعة إنجاز العمل.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر أي من المنبع أو المركز وليس الفروع، وتركز على العمليات بصورة أساسية وليست الأنشطة كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير جذري شامل في وقت قصير نسبياً.

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسن جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي، من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي، يشمل الأنشطة والعمليات داخل المنظمة كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تحدث التغيير بسرعة نوعية.

إن الاختلاف بين المفهومين واضح وضحاً جلياً سواء بالنسبة للأسلوب أو الأهداف أو النتائج ونقطة الالتقاء بينهما، هي السعي خلف تحسين والتقديم والنمو، كما يمكن اعتبار الهندرة أحد أساليب التطوير التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق أهدافها، إلا أن الهندرة من الأساليب المعقدة والمشبعة التي تتطلب وقت كبير من أجل تحقيقها، ووضع قواعدها وتأسيس أسسها والتي بدورها قد تكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال .

³⁹ عصام حمدان محمد مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة،

3-2- أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي:

- التطور التكنولوجي:

إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

- 1 انفجار المعرفي وتقادم السلع:

لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات أخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

- التحولات الاجتماعية:

إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسة.⁴⁰

3-3 أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، و لكن في العموم يكون من أهداف برامج التطور التنظيمي:

1. رفع مستوى الثقة و الدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج .
2. زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة ، بدال من العمل على إخفائها.
3. زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض و أن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات .
4. زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس ، و كذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة⁴¹.
5. المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو ملاحظة في طمس الحقائق و المفاهيم.

⁴⁰ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص.45.

⁴¹ أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2011، ص.192.

6.المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تصعيد وتأثر الإبداع و المبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.

7.مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة و الديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات

8. تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.⁴²

9.إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

10.يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم ، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و أن يحققوا ذواتهم و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم.

11. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات ، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين ، بدل التنافس و سيطرة طرف واحد.

12.يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية ، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية⁴³

3 - 4 خصائص التطوير التنظيمي :

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل بذاته له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة والقياس، ويلجأ العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص محطة للكشف عن قيمة التطوير في المؤسسات.

ومن بين المميزات التي ينفرد بها التطوير عن غيرها حسب تصنيف الباحثين نجد:

- مجهود طويل المدى:

يعد التطوير مجهود يتغني مدة من الزمن لتحقيق ماهية وأهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها ، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهداً لإنجازها.

- حل المشاكل وتجديد الممارسات:

⁴²خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص. (184، 183).

⁴³بلال خلف السكارنه : التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص. 27 .

تعتمد بعض المنظمات وليس كلها إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها وأهدافها، وهذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة

- موجه أساساً نحو جماعات العمل:

التطوير التنظيمي يأخذ في معناه وممارساته الشكل الجماعي وليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل أنساق فرعية تكون وحدة واحدة .

- مجهود تعاوني للإداريين:

يصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى إداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليس مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد تساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام بين الإدارات وبين الأخصائيين.

- التأثير بيئة المنظمة:

تخضع المنظمة لجملة من المؤثرات من أجل وضع حلول لبعض المشكلات أو لتحديد ممارسات الإدارة، يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من:

منافسين موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل الأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المنظمة والقيم والمعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين وغيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.⁴⁴

إن هذه الخصائص ليست كل ما يتصف به التطوير التنظيمي، حيث يضيف البعض خاصية أخرى تتمثل في التدخل الواعي، حيث يعتبر منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير المقصود وليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير.⁴⁵

⁴⁴حسن ماهر ومحمد صالح: القياس أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكنديارد، الأردن، 2004، ص. (586، 587).

⁴⁵علي السلمي ول نهري: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، ص. 237 .

3-5 مراحل التطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من المراحل المختلفة والمتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها والتي تتمثل فيما يلي :

- جمع البيانات:

تبدأ عملية التطوير التنظيمي بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة، فبدون شك أن هناك قدرًا هائلًا من البيانات يوجد في المؤسسات عن طريق العمل وأسلوبه ومعايير الأداء، والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها، وإنتاجية العاملين، ومعدلات دوران العمل، والغياب والتأخير والشكاوي.... الخ. كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل: دوافعهم واتجاهاتهم، قيمهم وعلاقاتهم.

وفي هذا المقام توجد ثلاث طرق لجمع البيانات اللازمة لبرنامج التطوير التنظيمي وهي: الاستقصاء والمقابلات والملاحظة، وهناك أيضا طرق أخرى مثل دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بغرض التوجيه أو استطلاع المشكلات أو حلها.

- التشخيص:

إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها، ونقصه بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وآثارها، كما يعني أيضا وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بضبط المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج. فقد يظهر مثلا أن انخفاض الإنتاجية هو نتيجة لتقادم الآلات، أو الطرق المستخدمة في الإنتاج، أو ضعف الرغبة عند العاملين... الخ.

إن هذه المرحلة تعتبر أهم مراحل التطوير التنظيمي إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير كما أنه كلما كان التشخيص دقيقا والتحليل سليما، كان العلاج الموصوف ناجحاً.⁴⁶

- وضع خطة العمل :

في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير التنظيمي، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير، المزمع بدء البرنامج فيه والجدول الزمني لمرحلة المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي يتوقع أن تتحقق منه، والتكاليف التي ستحملها المؤسسة ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين

⁴⁶ عامر سعيد يسو علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري

يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

- التنفيذ والتطبيق :

حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة للتنفيذ، كما أن الخطط توضع من أجل أن يتم تقبل عملية التنفيذ وحدثها، حيث أنه من الممكن أن تواجهها لخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكبوتة، فالإنسان يقاوم التغيير وإن كان يتوقعه.

إن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الفرد هو أحد الأركان الأساسية فيها. إن التغيير عملية لا يمكن تجنبها ومع ذلك فإن معظم الأفراد يجدوا أن عملية التطوير عملية مزعجة، لأنهم يعتقدون بأنه قد يضر بمصالحهم، أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل .

هذا من وجهة نظر بعض الأفراد، أما من حيث السلوك العام للمؤسسة فإن الطابع العام للمؤسسة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التطوير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التطوير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً، إن الإنصات إلى شكاوي وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحائها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي⁴⁷.

- المراجعة :

حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ماتم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ.⁴⁸ لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المؤسسة وعنصر استشاري من خارجها. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً أو نوعياً

⁴⁷ عبدالرحمن توفيق: إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2006، ص. 24.

⁴⁸ الطيبي خضر مصباح إسماعيل: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد

،الأرن، 2011، ص. 199.

واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التطوير التنظيمي على أسس المتابعة، مثل ذلك ما يلي.

- متابعة أداء الموارد البشرية :

وذلك من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي... الخ.

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات :

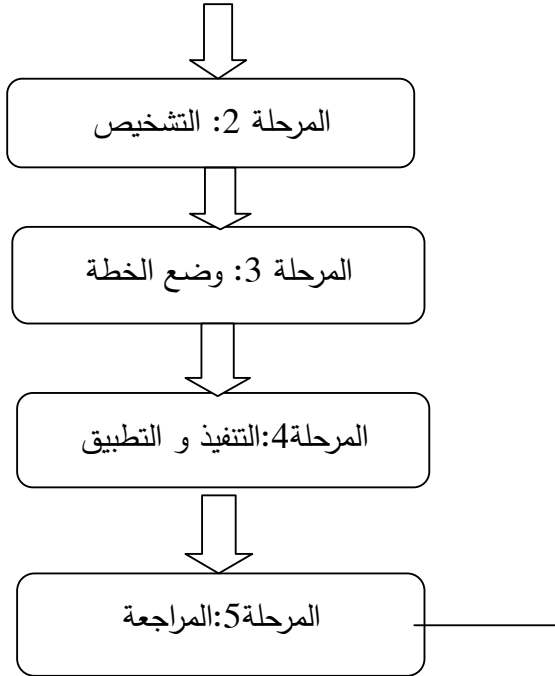
وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتبج، حركة المخزون الراكد... الخ.

_ معدل أداء النظم والتنظيمات :

وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات... الخ.

إن الشكل الآتي يبين المراحل السابقة للتطوير التنظيمي في المؤسسات :

المرحلة 1: جمع البيانات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجانب النظري.

شكل رقم (3): مراحل التطوير التنظيمي

ومنه يمكن القول أن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات نمو وتطور المؤسسات، حيث تمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة بمراحل أساسية هي جمع البيانات، ثم تشخيص المشكلات، ثم وضع خطة العمل للتطوير، ثم مرحلة التنفيذ والتطبيق لخطط برامج التطوير، وأخيراً مرحلة المراجعة . إن لكل مرحلة من مراحل السابقة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى إحداث التغييرات المأمولة من عملية التطوير التنظيمي.

3-6- مجالات التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة و مقسمة على عدة مستويات و آفاق و بالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات و هي كالتالي:

1.

لأفراد :

يعد الفرد أكثر المجالات تطويراً باعتباره العنصر الفاعل و المحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.

2.

لقواعد :

يقصد بها القوانين الرسمية التي تضح المنظمات من أجل تنظيم السلوك و تثبيت ثقافة المؤسسة، و تعاني المنظمات من مشكلة التزام الأفراد بتلك القواعد و اللوائح التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين الغير رسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، و غالباً ما تكون لها أسس قوية وراسخة، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العالقات القوية بين القواعد الرسمية و غير الرسمية.⁴⁹

3.

لهيكل التنظيمي:

يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، "وكذلك تغيير علاقات السلطة، و قد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة و على وجه التحديد : (زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و التغييرات بين الإداريين، الفنيين والاستشاريين)⁵⁰.

4.

لمناخ:

يطلق عليه اسم ثقافة المنظمة، وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذلها المنظمة من جهود للتطوير.

5. التكنولوجيا:

تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، و يمكن تقسيمه إلى أجهزة و معدات مثل الآلات الالكترونية و برمجيات عقلية مثل المعرفة و البراعة وغيرها و بالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا و المناخ و النظم إلا

⁴⁹مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007، ص.93.

⁵⁰عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، مصر، 2001، ص.337.

أن تكنولوجيا الأجهزة و المعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير، و مثال ذلك القدرة الإبداعية⁵¹

و هناك من ينظر إلى أن مجالات التطوير تشمل ما يلي :

أ.

لأفراد:

يعد الأفراد أهم عناصر التطوير التنظيمي، أنهم جوهر العمليات المختلفة التي تتم في و من جهة أخرى يعد الأفراد العنصر الأكثر تطوراً و تكيفاً المنظمة هذا من جهة، مع الظروف المختلفة التي تعترض حياة المنظمة بما يمتلكه من خاصية التطويع و المرونة ويمكن تطوير الأفراد في المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، أنماط شخصياتهم دوافعهم، قدراتهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات من ثم تعمل المنظمة على تطوير الأفراد وذلك لتتلاءم مع متطلبات العصر.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيتين:

- إستراتيجية التنمية الذاتية (تغير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد، الإقناع والتحفيز.
- إستراتيجية التنمية الموجهة (تغير المعارف والمهارات) ويتم من خلال التعليم، التنمية والتدريب.

ب. جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير، بعد تطوير الأفراد، وهنا يكون التطوير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم.

و تتمثل جماعات العمل بالأقسام، الإدارات واللجان، المجالس وفرق العمل، ويختص بفعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك على أسلوب الاتصال والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

ج. التنظيم نفسه:

يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين:

ج- 1. الوحدات التنظيمية الرئيسية:

⁵¹مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص. (94،93).

و تأخذ هذه الوحدات شكل أقسام، مثل قسم الإنتاج أو شكل إدارات مثل إدارة التخطيط و المتابعة، إدارة شؤون الأفراد أو إدارة البرامج أو شكل مصالح مثل مصلحة المراقبة، مصلحة التطوير و غيرها، حيث قد يكون التطوير بهذه الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

ج- 2. العمليات التنظيمية المختلفة:

مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات العالقة بين الجماعات، عمليات التخطيط وغيرها. و من الملاحظ على هذا التقسيم لمجالات التطوير هو إضافة نظرة مهمة التي تشير إلى جماعة العمل، حيث يعد هذا المصطلح من المفاهيم التي تحسب للتطوير التنظيمي حيث يعد أول من أظهر فكرة جماعة العمل أو فرق العمل، و يقصد بها فرق مهمتها إنجاز المهام الموكلة إليها بشكل أفضل من المتوقع، حيث تعتبر هذه الجماعة أحد وسائل التطوير بالنسبة للأفراد، و تشمل هذه الفرق على أشخاص مختصين في مجال معين يتم تحديدهم وفقاً للخبرة و القدرة و التميز في المهام الموكلة إليهم .⁵²

3-7- أساليب التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، و من بين هذه الأساليب و الطرق نتطرق إلى ما يلي:

1. تدريب الحساسية: sensitivity training

(سير جيو وا س) يبدأ تدريب الحساسية في إعطاء مجال لأفراد قيد التدريب بحرية الفعل و التصرف لمدة ساعتين، حيث لا يزود الأفراد بأي معلومات في هذه الفترة، و يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، و محاولة معرفة نوعية هذا السلوك ألقصدي، بعد ذلك يتدخل المدرب و يعرف الجماعة بنفسه و يبدي شعوره اتجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، حيث يتم إعطاء كل فرد رأيه في المجموعة و لكن كل فرد على حدا، و الهدف من ذلك هو إعطاء للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي هذه المشكلة، و أخيراً و كيف يستطيع التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية و يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي⁵³:

⁵² عبد الباقي صلاح الدين محمد: مرجع سبق ذكره ،ص.363.

⁵³ سيزلاقي مارك جي واخرون: السلوك التنظيمي و الأداء، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص.07.

- أ . ترسيخ الثقة بالنفس والتعرف على مهاراته و قدراته و مكانته من خلال مجموعته.
- ب . التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة و العمل معاً.
- ج . زيادة قدرة المشاركة على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى عالقات تبادلية أكثر فعالية، و تحقيق رضا أكبر بين الأفراد .
- د . زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية البرنامج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد و مشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة، و من ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية و مدى تأثيرها في التفكير و السلوك، و يعاب على هذه الطريقة أن المتدربين لا يملكون نفس الوعي أو نفس الاستعدادات التي تؤهلهم لمعرفة نقاط الضعف و القوة لديهم، زد على ذلك أن تغيير اتجاهات الأفراد ليست من السهولة بمكان، الأمر الذي يجعل من هذا الأسلوب يأخذ وقت طويل من أجل تحقيق أغراضه .

2. بناء الفريق: Team Building

بناء الفريق هو الأسلوب البديل للأسلوب التقليدي، حيث يقوم بتدريب المديرين من خلال عملية تعليم المهارات و تطوير المعلومات في شكل و عي جماعي⁵⁴.

وينطلق هذا من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل و توضيح أدوار العاملين و يمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل⁵⁵.

و تقوم هذه الفرضية على افتراضين أساسيين:

1 افتراض الأول:

لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

1 افتراض الثاني:

⁵⁴فهد بن ناصر الصفيان:علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية،ر.م،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية

،الرياض،2003ص.18.

⁵⁵القيروني محمد قاسم:السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دارالشروق،عمان،2000، ص

زيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية و النفسية لأفرادها
إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تلتخص في قيام الخبير الاجتماعي بتهيئة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي
تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد، و الكشف عن هذه المشكلات و التصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء
الجماعة في المستقبل.⁵⁶

3. الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة و التحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به و جعلها غنية بمسؤولياتها و مستوعبة لطاقاته
و مهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. و لذلك يهتم هذا الأسلوب
بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، و التصميم و تقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين
لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم و دوافعهم اتجاه العمل، و التجاوب مع التغييرات الواجب إحداثها.

4. الدراسات الميدانية وبحوث العمل Action Research:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة
العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد
المشكلات و صياغة البدائل و اختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة
الإدارية. و تختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد و دور الخبرة و الاستشارة، و
تنتهي بالتوصيات و الاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في
أقسام المؤسسة و وحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة و إطلاع على
المنهجيات و هذه غير متاحة في الميدان.⁵⁷

و يعد أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب المتميزة و الإيجابية التي تسلكها معظم المنظمات التي تشكل نجاحاً و
التمركز و الاهتمام سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو التقنية، و يمنح هذا الأسلوب روح المشاركة في حمل
مسؤولية تطوير المؤسسة و الرقي بها كهدف و مطلب لكل فرد في المنظمة، و هذه النظرة الإنسانية تجعل منه فرداً فاعلاً
،و يحتاج الإثراء الوظيفي للبحث و التقصي من أجل انتقاء الأفراد و الأساليب التي يحتاجها التطوير، إلا أن قضية أقسام
التطوير في الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف كبير نتيجة لإهمال الدور المهم التي تقدمه في سبيل تطوير العمل.

⁵⁶ عبد الوهاب أحمد جاد: سلوك التنظيمي - دراسة سلوكاً لإفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-، دار لوفاء، مصر، 2000، ص.

5- شبكة التطوير التنظيمي:

لقد وضع هذا الأسلوب من قبل "روبرت بليك" و زميله "جين موتون" سنة 1985.⁵⁸ ويركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزواج المشرفين بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية و الاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى، و دون أن يكون بينهما تعارض و يأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، و هي قائمة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل و الاهتمام بالعاملين، و يخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، و بالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثالث سنوات و من خلاله يتم التعرف على المدراء و أسلوبهم في القيادة و العمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر و المنظم، و ذلك بهدف تحسينها و تطويرها.⁵⁹

1. الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، و هي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم و بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولين الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم، و يحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين و مراقبة عملهم اليومي و الأسبوعي ذاتياً لتنفيذ لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.⁶⁰

و أثبت هذا الأسلوب جدارته في الكثير من المؤسسات الحديثة أنه يركز بشكل كبير على الهدف، و لا يركز على الأسلوب إلا بدرجة بسيطة، الأمر الذي جعله يصل لأهداف التنظيم و تحقيق الأهداف، إلا أنه يعاب عليه بشأن التطوير فهو يحقق النتائج و لكن تلك النتائج لا تعني بالضرورة تحقيق التطوير.

6. التدريب المخبري:

⁵⁸الصحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.327.
⁵⁹حمور مير غني عبد العال: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998، ص.(27-29).

⁶⁰الكبيسي عامر: مرجع سبق ذكره، ص.44.

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم أنفسهم و للآخرين و للعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية و السلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند انتهاء التدريب .⁶¹

و ينتشر هذا الأسلوب في المؤسسات الربحية الرائدة في مجال الصناعة بمختلف أشكالها و ليس بالمؤسسات الخدمية التي تهتم بالإصلاح و توفير المساعدة و الخدمات غير الربحية.

7. إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (M.Q.T) التي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد دمينج"، و هي منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً ساهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية و مؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص و العام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية و أدوات لقياس الجودة بعضها معقد و بعضها سهل بسيط .⁶²

3-8 معوقات التطوير التنظيمي:

استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، و ذلك بهدف تقييم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي و تحقيقها لأهدافها، و التأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين و تحسين مهاراتهم في العمل و الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام،

و من بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي :

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية و بين سلوكهم الفعلي، و كذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية و مستوى الإدارة الوسطى.

- عدم التحديد الدقيق لأهداف و نطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة

- التداخل و الالتباس بين الأهداف و الوسائل.

- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، و الاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.

⁶¹الفيروتي محمد القاسم : مرجع سبق ذكره، ص.345.

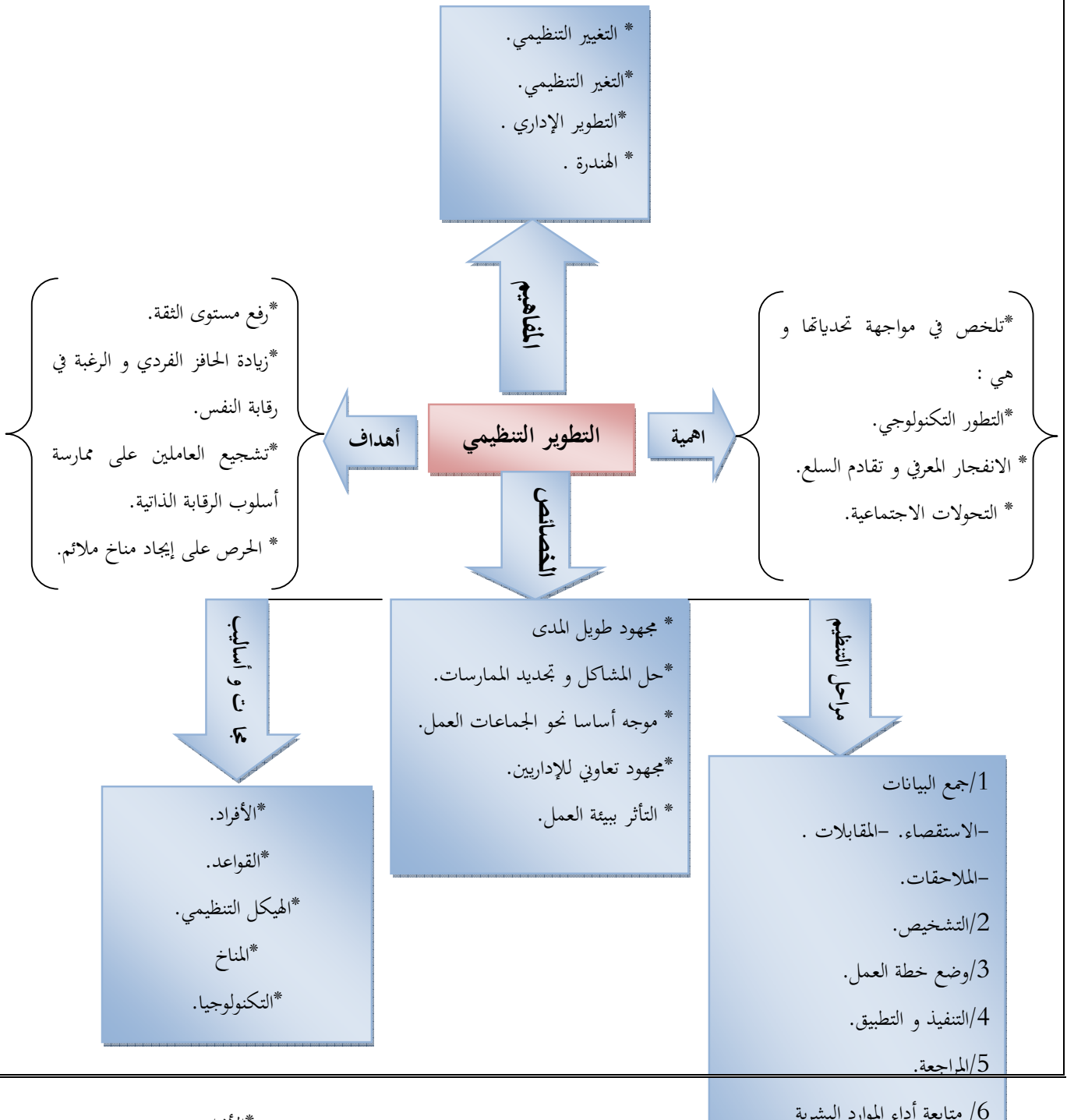
⁶²خاشقجي هاني يوسف:التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001، ص.33.

- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.
- و يتضح بأن هناك الكثير من الصعوبات و التحديات التي تواجه تطوير المنظمات الحكومية العربية، مثل قدم اللوائح و الأنظمة، تشويه المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، و عدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية و كيفية تقديم القيم السلبية كعدم احترام الوقت، و قلت الالتزام و اللامبالاة، و تبلور الأفكار السلبية المختلفة و كيفية التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة، و طريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية.⁶³
- بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي، و التي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي، و يحدد تلك المعوقات في العوامل التالية⁶⁴:
- وجود هوة بين القيم و المبادئ التي تعبر عنها المنظمة و بين سلوكها الفعلي.
- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم اهتمام و دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي
- وضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.
- استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كاستخدام لمختبرات المهارات السلوكية
- إغفال نوع التنظيم و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثالا لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.
- الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم
- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة و العاملين كهدف في حد ذاته، بدلا من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة
- طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، و قصور استخدام المعلومات و نقص التخطيط السليم.
- البحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة، وضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي و جوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، و نظم المعلومات .⁶⁵

⁶³ هلال جميل، "نظرة تأملية في تاريخنا الحديث"، مجلة الكرمل، العدد 55-56، فلسطين، 1998، ص. 17 .

⁶⁴ عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي - دراسة سلوكا لإفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-، دار الوفاء، مصر، 2000، ص. (65-68).

⁶⁵ اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل، الأردن، 2003، ص. (120-122).



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة



تقديم

1-4 فرضيات الدراسة

2-4 مجا ت الدراسة

3-4 منهج الدراسة .

4-4 مجتمع الدراسة.

5-4 أدوات الدراسة .

6-4 صدق و ثبات أداة الدراسة .

7-4 الأساليب الإحصائية.

خلاصة.

تقديم:

يعد الجانب التطبيقي الأرضية التي يتم فيها ممارسة الأطر النظرية التي يتم جمعها من مختلف الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ممارسة المنهج العلمي و الأخذ بأدواته و تطبيقها على مجتمع الدراسة، و ذلك من أجل الوصول إلى تأكيد الفرضيات أو نفيها، مما يجعل البحث فيما بعد دراسة علمية يتم الأخذ بها في المجال النظري أو التطبيقي.

4-1- فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولا يخرج من كونه نوعا من الحدس أو التخمين القائم على تفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة ولا بد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية للاختبار حتى تتمكننا من معرفة صدقها أو صحتها.⁶⁶

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرضية هي الحل أو الإجابة المؤقتة يتبناها الباحث في دراسته وهذه الفرضية، يمكن قبولها أو رفضها بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية وبالنسبة لهذه الدراسة كانت فرضياتها كالتالي:

4-1-1 الفرضية الرئيسية للدراسة:

تسهم القيادة التشاركية في إحداث التطوير التنظيمي.

4-1-2 الفرضيات الفرعية:

يسهم التحفيز في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

تسهم العلاقات الإنسانية دور في التطوير التنظيمي.

يسهم الاتصال الإداري في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

4-2- مجالات الدراسة:

يهتم المنطلق الفكري للدراسة بشأن المؤسسات و الأفراد الفاعلين في المجتمع، و الذي اختلف حوله العلماء بين هدفين: الاستمرار من جهة و الاستقرار من جهة أخرى، و كان موضوع القيادة التشاركية أحد المؤشرات التي تعطي الصيغة العلمية الدافعة لتطوير المجتمع بشكل عام و المؤسسات و الأفراد بشكل خاص، و تحتوي هذه الدراسة العلمية على ثلاث حدود أو مجالات تقع فيها الدراسة وهي:

⁶⁶ بلقاسم سلاطنة، حسان الجيلاني: محاضرات في المنهج العلمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2009، ص.157.

4-2-1 المجال المكاني :

بما أن موضوع الدراسة يسلط الضوء على القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي فقد اقتصرَت الدراسة على عمال فرق بحث بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة، الموجودة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير حيث يعتبر مخبر حديث النشأة اتفق القائمون عليه على فتح جذور التواصل مع كل الباحثين المهتمين بشؤون المالية والمصرف وإدارة الأعمال بان لا يخلوا بأرائهم وإسهاماتهم العلمي حيث تم تأسيسه في 2009/07/13 و يضم 6 فرق.

4-2-2 المجال البشري للدراسة :

تم في هذه الدراسة حصر الميدان الذي تقع فيه حيثيات الدراسة و المتمثل في مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذي يضم 6 فرق كل فرقة تتكون من رئيس فرقة ومجموعة من الأعضاء :

الفرقة الأولى: فرقة تمويل التنمية في الجزائر تتكون من رئيس فرقة ساكر مُجَدَّ العربي وتظم 06 أعضاء.

الفرقة الثانية: فرقة السياسات المالية والنقدية للكلية تتكون من رئيس فرقة الدكتور غوفي عبد الحميد وتظم 07 أعضاء.

الفرقة الثالثة: فرقة السياسات المالية والمصرفية للدول العربية وتوجهاتها وانعكاسات العولمة المالية عليها تتكون من رئيس فرقة أستاذ التعليم العالي غالم عبد الله وتظم 05 أعضاء

الفرقة الرابعة: فرقة خلق القيمة تتكون من رئيس الفرقة أستاذ التعليم العالي خنشور جمال وتظم 06 أعضاء.

الفرقة الخامسة: فرقة استخدام نظام محاسبة التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسات العمومية في الجزائر تتكون من رئيس للفرقة أستاذ التعليم العالي تومي ميلود وتظم 05 أعضاء.

الفرقة السادسة: فرقة البدائل التمويلية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتكون من رئيس للفرقة خوبي رابح أستاذ التعليم العالي وتظم 08 أعضاء، و تمثل العدد الإجمالي للأساتذة موزعين عبر الفرق 37 أستاذ ورؤساء الفرق 06 حيث بلغ مجتمع ككل 43 أستاذ والذي يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة.

4-2-3 المجال الزمني:

تعد الانطلاقة الحقيقية لمشروع البحث حين تجسد الفكرة و إنفرادها كانشغال و قلق معرفي في ذهن الباحث و استواءها المنفرد عن مجموعة الأفكار، بحيث تكون هي الشغل الشاغل للباحث، و كان ذلك منذ الاتفاق بين الباحث و المشرف، و قد تم اختيار و ضبط الموضوع و رسم ملامحه الكبرى بتاريخ 2018/10/17 .

بعد جمع المعلومات و البيانات النظرية حول الموضوع كان لا بد من إيجاد الأرضية التي سيتم تجسيد الموضوع أو الإطار النظري فيها، و ذلك بغرض التأكد من درجة صحة الفرضيات و مدى قبولها على أرض الواقع، و قد قسمت الدراسة الميدانية

1-المرحلة ا بتدائية :

عمد الباحث في هذه المرحلة على إيجاد الميدان المناسب الذي يتماشى و أهداف الدراسة و الإمكانيات المتوفرة، و كانت هذه المرحلة بمثابة مرحلة استطلاعية للمؤسسات التي تم تحديدها نزولا عند رغبة المشرف و الباحث العلمية و الموضوعية، و ذلك بتاريخ 2019/03/27 و بعد استقراء الواقع تم تحديد المؤسسات التي تتوفر فيها شروط إقامة مشروع الباحث و هي مخابر حيث تم تحديد و يرجع اختيار هذه المخابر نظرا لتوفرها على العديد من الشروط التي تفرضاها الدراسة و منهجها و أدواتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

2-المرحلة النهائية:

و هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق المنهج العلمي المتبع في الدراسة و ممارسة الأدوات التي تنتسب إلى ذلك المنهج، و قد كان ذلك بداية من تاريخ 2019/04/29، حيث تم إجراء مقابلات غير رسمية بالإضافة إلى الملاحظة ا و توزيع الاستبيان الذي تم تخطيطه من قبل الطالبة و المشرفة و بمشاركة عدد من الأساتذة المحكمين، و الذي تم تهيئته للوقوف على كل المؤشرات التي من شأنها دعم و قياس كل أبعاد و متغيرات الدراسة و تجسيدها على أرض الواقع، من أجل ملامستها و معرفة أسبابها و نتائجها و كذا معوقاتها هذا من جهة، و من جهة أخرى معرفة مدى صدق الفرضيات التي تم تسطيرها و مدى ثبات صحتها.

4-3-منهج الدراسة:

يستخدم المنهج حسب طبيعة كل موضوع، ويعرف « بأنه الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل الوصول للحقائق، والكشف عنها في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة»⁶⁷

وتختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة وغالبا إذا لم نقل دائما يستعمل المنهج الوصفي في الدراسات النفسية والاجتماعية والتربوية، والمنهج الوصفي « يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا

⁶⁷رشيد شمشم: مناهج العلوم القانونية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص.128.

ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى»⁶⁸

وبالتالي اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وذلك لما يقتضيه موضوع الدراسة لكونه يهتم بدراسة إحدى الظواهر والتي تتمثل في دراسة القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي، لذا جاء اختيار المنهج الوصفي والذي هو طريقة لوصف وتشخيص الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقاً للخطوات التالية:

-تحديد موضوع الدراسة القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي .

-ثم جمع البيانات والمعلومات النظرية الخاصة بالدراسة ومتغيراتها وبعد ذلك تحديدها في التساؤل الرئيسي هو: ما دور القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي؟

-بعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في هذه الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان المطبقة على أعضاء مخبر فرق بحث بمخابر مالية، بنوك وإدارة أعمال في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الموجودة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ولأن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعطيات عنها بل يتعدى إلى تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، فقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

-ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها والوصول إلى استنتاجات.

4-4- مجتمع الدراسة:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة تم استخدام المسح الشامل لمفردات المجتمع ككل، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع فرق البحث في مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة و الذي يضم 6 فرق كل فرقة تتكون من رئيس فرقة ومجموعة من الأعضاء البالغ عددهم 43عضو.

⁶⁸نوقات عبيدات وآخرون:البحث العلمي_ مفهومه وأدواته وأساليبه ،ط7،دار الفكر للطباعة، الأردن،2001،ص.191.

وقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل للاعتبارات التالية:

- لتوفر العدد و الوقت المناسب من أجل إجراء البحث، حيث بلغ عدد مفردات العينة 43 .
- إن المسح الشامل لمجتمع البحث يضيفي إلى النتائج صدق أكثر ، فهو يجنبنا عيوب مصداقية التمثيل في حال اختيارنا لعينة من مجتمع ككل.
- كونها أدق أنواع العينة المتوفرة في الجانب المنهجي بالنسبة للدراسات الاجتماعية كما .
- إن حجم المجتمع والمقدر ب 43 مبحوثا ، هو حجم يسمح لنا بالدراسة المسحية إذ أن تناول هذا الحجم بالدراسة هو في متناول إمكانيات الباحث.

جدول رقم(01) عدد أعضاء المخبر.

الأعضاء	قادة الفرق	أعضاء الفرق
عدد الأعضاء	6	37

المصدر : بيانات الاستبيان الموزع

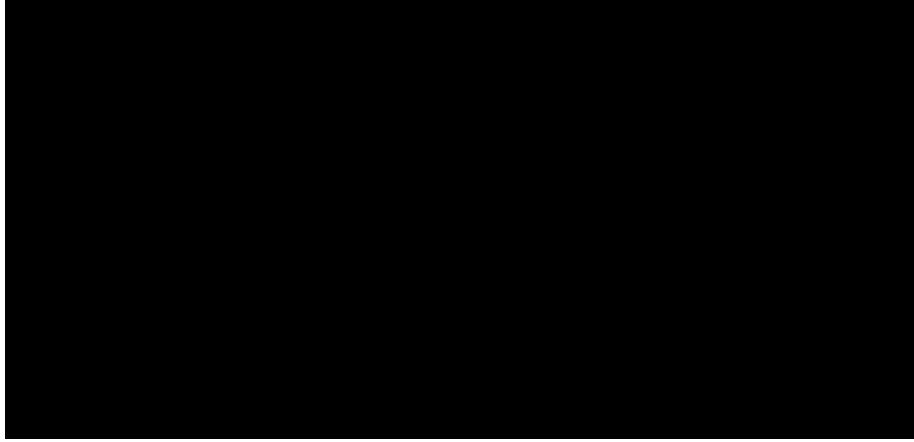
4-4-1 خصائص المجتمع :

إن مجتمع الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص الشخصية، والجداول التالية التي تم استخلاص بياناتها من تفرغ المحور الأول للاستبيان.

جدول رقم(02) خصائص مجتمع البحث حسب مدة ا نتماء للفرق.

مدة ا نتماء	التكرار	النسبة المئوية%
2009 – 2013	16	37,20
2013 – 2017	20	46,51
2017 – 2021	07	16,27
المجموع	43	%100

المصدر : بيانات الاستبيان الموزع .



المصدر :مخرجات برنامج excel.

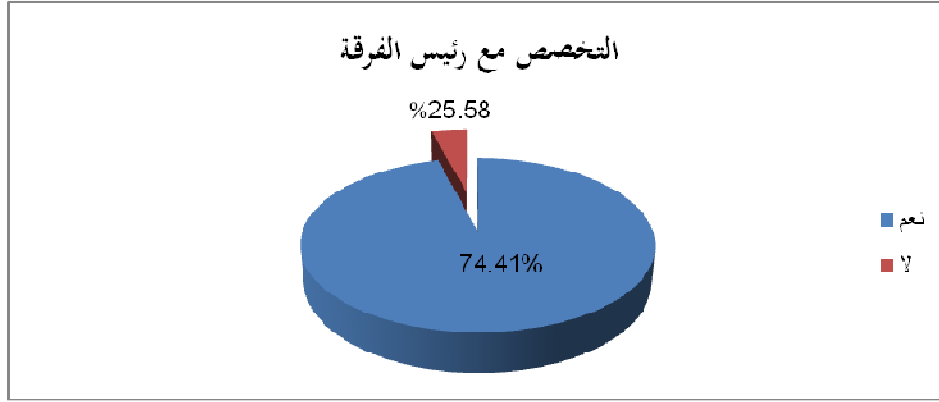
شكل رقم(5):دائرة نسبية تمثل مدة ا نتماء للفرق .

يتضح من الجدول أن عدد الأساتذة المنظمين للفرق ازداد مقارنة ب البدايات الأولى لتشكيل الفرق حيث بلغ نسبة46,51% ما بين سنة 2013 – 2017 . كما نلاحظ تراجع الانتماء ما بين سنة 2017- 2021 وهذا راجع إلى الوصول للحد المطلوب من أعضاء الفرق .

جدول رقم(03): خصائص المبحوثين حسب التخصص مع رئيس الفرقة:

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص
74,41	32	نعم
25,58	11	
%100	43	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان الموزع .



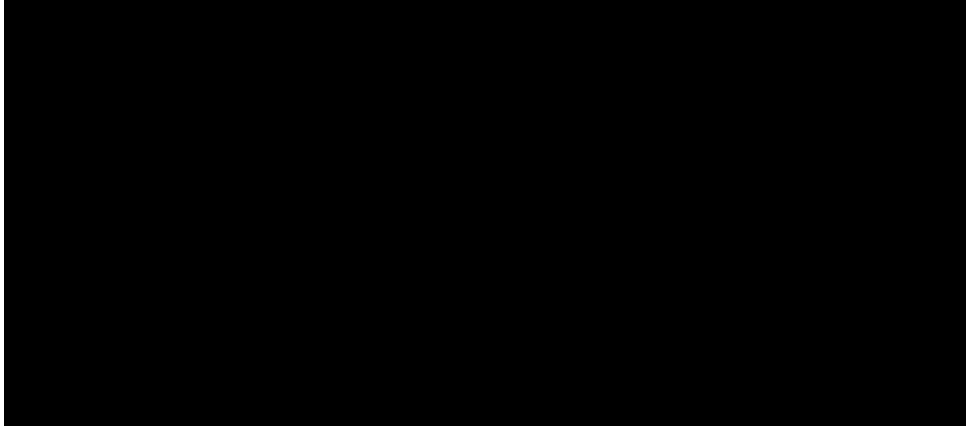
المصدر: مخرجات برنامج excel.

الشكل رقم(6): دائرة نسبية تمثل التخصص مع رئيس الفرقة.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية عينة الدراسة كانت إجابتهم بنعم أي أن التخصص مع رئيس الفرقة كان متطابق مع تخصصهم الشخصي حيث بلغت نسبته 74,41% .
الجدول رقم(04): خصائص المبحوثين حسب طرق ا نتماء للفرقة.

النسبة المئوية %	التكرار	ا نتماء للفرقة
100	43	نعم
00	00	
%100	43	المجموع

المصدر : بيانات ا ستيبان الموزع .



المصدر: مخرجات برنامج excel.

الشكل رقم(7): دائرة نسبية طرق ا نتماء للفرقة.

يتبين لنا من الجدول توجه أغلبية الأساتذة المنتمون للفرق برغبة منهم بنسبة 100% و هذا راجع إلى أن الأساتذة لهم حرية الانتماء للفرقة أو لا.

4-5- أدوات الدراسة:

الأدوات هي الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات، أو تصنيفها وجدولتها، « وهناك الكثير من الوسائل (الأدوات) التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة للظاهرة من كافة الجوانب»
وبوجه عام يمكن تحديد الأدوات المستخدمة في:

الملاحظة:

تعتبر من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات وعلاقة المبحوثين حيث استعملت هذه الأداة على النحو التالي:

ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الأساتذة عملهم في المخبر(مكان نظيف، مرتب، مقسم إلى مجموعة من المكاتب، ويتوفر على التهوية اللازمة لأداء العمل.....)

- ملاحظة سلوك الأساتذة وتفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة بينهم.

- ملاحظة التفاعلات الحاصلة والعلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

1 استبيان:

تعتبر الاستمارة في البحث الاجتماعي إحدى أهم الأدوات الاجتماعية وأكثرها شيوعاً و تداولاً بين الباحثين، حيث تصل الباحث بالميدان، كما أنها منصة حول معرفة اتجاهات وآراء مفردات مجتمع الدراسة، حول موضوع معين فكلما كانت الاستمارة معدة بطريقة جيدة كلما أمكن الحصول على بيانات تحقق أهداف البحث وتجييب على تساؤلاتهم.

-ومن خلال ذلك قمنا باستخدام الاستمارة لمعالجة موضوعنا وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع والتي قام أعضاء الفرق بالإجابة عليها.⁶⁹

-ولقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعطيات من الميدان فكانت الوسيلة الرئيسية التي جمعنا بها معلومات الخاصة تفيد في موضوع الدراسة .

-واحتوى الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على عبارات مغلقة ذات مقياس ثنائي مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05): بدائل ودرجات 1 استبيان

بدائل الإجابة	نعم	
الدرجة	(2)	(1)

وقد صممت أسئلة الاستبيان حسب الفرضيات الفرعية التي تم ضبطها بشكل علمي مقنن من أجل تغطية جميع جوانب الدراسة، وبعد عرضها على المشرف ومحكمين تم الموافقة على صياغتها النهائية وبعد ذلك وزع على المبحوثين (مجتمع الدراسة) وهم فئة رؤساء الفرق وأعضاءها حيث تم توزيع 43 استبيان وهو عدد مفردات الدراسة ، ويشمل الاستبيان على(04) محاور أساسية،يشمل كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن مؤشرات تدور حول فرضية من فرضيات الدراسة، وهذه المحاور مقسمة على النحو التالي:

⁶⁹محمد شفيق:البحث العلمي _خطوات المنهجية إعداد البحوث الاجتماعية _، المكتبة الجامعية ،الإسكندرية، 2001، ص. 112.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يشمل هذا المحور عدد من الأسئلة التي تدور في فحواها حول المميزات التي تختص بها كل مفردة على حدا من مفردات الدراسة، وتتلخص هذه المعلومات حول (04) خاصيات التي من شأنها أن يكون لها دور في ظاهرة القيادة التشاركية أو مسلك للتطوير ، وهذه الخصائص هي مدة الانتماء للفرقة، تطابق التخصص مع رئيس الفرقة، حرية الانتماء للفرقة.

المحور الثاني: دور التحفيز في التطوير التنظيمي

يحتوي هذا المحور على (10) عبارات و يحاول إيجاد معلومات حول دور التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء الفرق.

المحور الثالث: دور العلاقات الإنسانية في التطوير التنظيمي

حيث يتكون هذا المحور من (10) بنود تتعلق بدور العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي من خلال زرع التعاون بين الأعضاء وزيادة الحيوية وإقامة علاقات طيبة بهدف الارتقاء في العمل و الرضي بينهم.

المحور الرابع: دور اتصال الإداري في التطوير التنظيمي

- ويحتوي هذا المحور على (10) عبارات يحاول من خلاله معرفة القيمة التي يوفرها الاتصال لإحداث التطوير التنظيمي من خلال التواصل مع المرؤوسين والتنسيق بينهم وأداء المهام بدقة ومتابعة المهام البحثية من اجل الوصول إلى عملية التطوير الجيد

وللتحقق من صلاحية استخدام أداة الاستبيان تم إخضاعها إلى مقياسين إحصائيين وهما:

4-5 صدق و ثبات الأداة :

ويقصد به درجة ثبات إجابات المستقصى منهم في حالة تكرار توزيع أداة الاستبيان عليهم مرة أخرى أو مرات مختلفة، حيث أن هذا التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المستقصى منهم من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس

وقبل أن نقوم بدراسة الإشكالية الموضوعة والفرضيات المقترحة لابد من اختيار صدق و ثبات الأداة المتبعة أي الاستبيان.

4-6-1 اختبار صدق أداة الدراسة:

الهدف من وراء فحص صدق الاستبيان هو التحقق من أن فقراته تقيس ما وضعت لقياسه ، وبالتالي فان الاستبيان يمثل بشكل جيد مجتمع البحث ، ويعني الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياسه السلوك الذي صمم من أجله أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه⁷⁰، ولقد عرضت الأداة (الاستبيان) على مجموعة حيث بلغ عددهم (03) من المحكمين مثلوا أساتذة في علم الاجتماع والتنظيم وأستاذة منهجية وكانت رتبهم العلمية أستاذ دكتور ودكتوراه، وكان ذلك من أجل إبداء رأيهم حول النقاط التالية:

- مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة.

- مدى ملائمة العبارات معالم محاور المدرجة ضمنها

- سلامة الصياغة و وضوح العبارات، وتوافقها مع الموضوعية والقدرة على فهم التخصص

وتم الأخذ بجميع الملاحظات والمقترحات التي أبداها المحكمين على الاستبيان، من تغيير صيغة بعض الأسئلة، وإضافة بعضها بما يخدم الدراسة، وكذلك حذف بعضها الآخر.

4-6-2 ثبات أداة الدراسة :

يستخدم معامل ألفا كرونباخ cronbach's alpha كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالثبات و الصدق و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن تكون 0.60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس،⁷¹

و لقد تم التحقق من ثبات وصدق الأداة الحالية من خلال معامل ألفا كرونباخ فكانت النتيجة 0,73 و هنا يتضح أن المحكمين اتفقوا في آرائهم بتحكيمهم الاستبيان و بذلك يمكن القول أن الأداة ثابتة.

4-7- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام بض الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة و ذلك من اجل إعطاء الصيغة العلمية الموضوعية للدراسة و من أهم هذه الأساليب ما يلي :

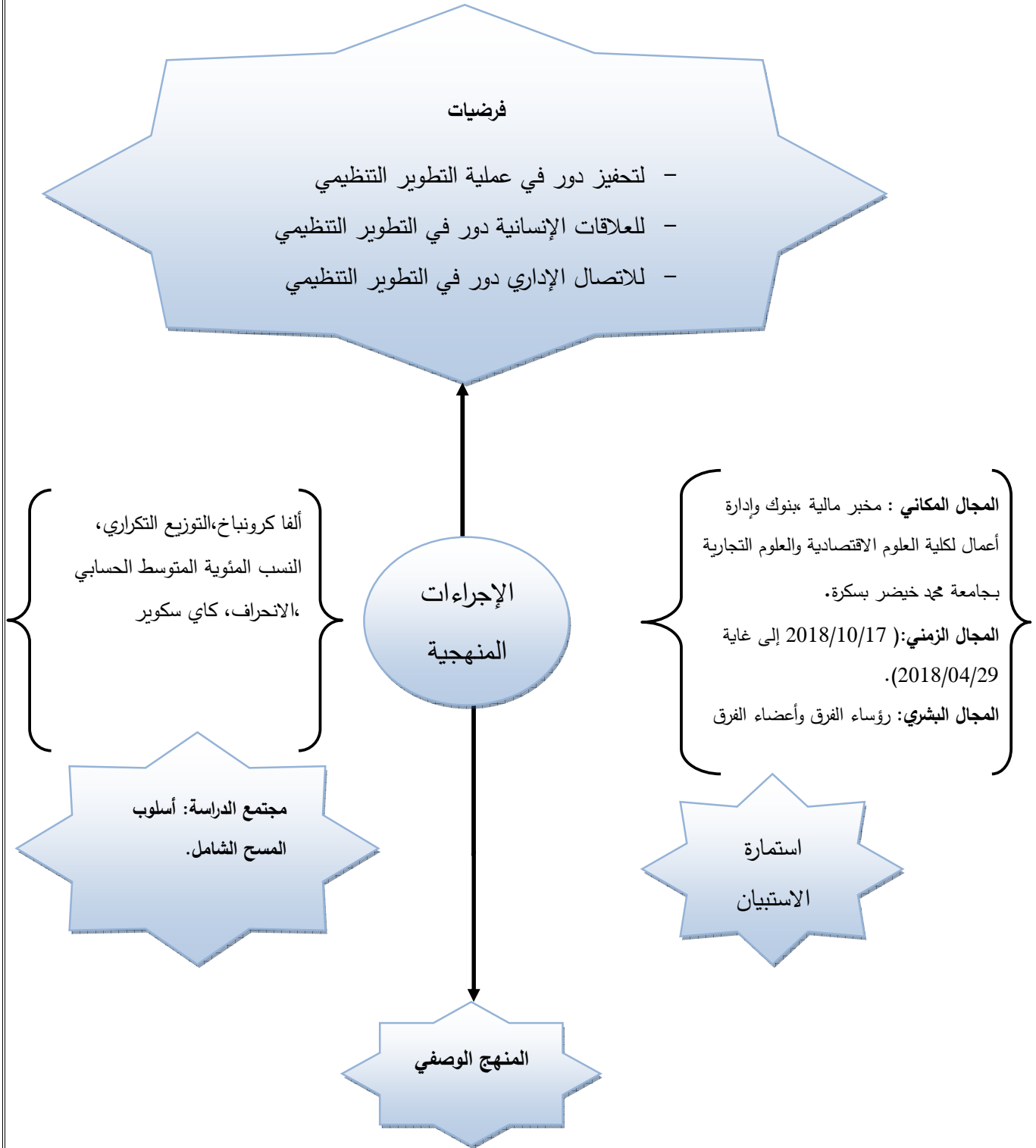
- التكرارات و النسب المئوية، لوصف أفراد الدراسة، و تحديد نسبة استجاباتهم

- المتوسط ا ساي، لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات.

⁷⁰ محمد عبد الفتاح الصربي، البحث العلمي "الدليل التطبيقي" (الأردن، دار وائل للنشر، 2008) ص 151

⁷¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss (عمان، دار وائل للنشر، 2008) ص 299-300.

- ١- نحرف المعياري، للتعرف على درجة التشتت بين استجابة عينة الدراسة .
- معامل ألفا كرونباخ ، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة.
- كاي سكوير لاختبار الفرضيات، أي البحث عن الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي



شكل رقم (8): خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج

تقديم.

1-5 عرض و تحليل بيانات المحور الثاني.

2-5 عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

3-5 عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

4-5 اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

5-5 النتيجة العامة .

خاتمة.

- قائمة المراجع.

-الملاحق



تقديم :

تعتبر مرحلة معالجة البيانات و تحليلها من أهم المراحل التي تعرفها الدراسة، و ذلك بعد النزول إلى ميدان الدراسة و استخدام أدوات جمع البيانات، التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة و إعادة استلامها ثم تفرغها في جداول إحصائية، للوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث و التي يتم من خلالها عرض البيانات، بغرض تفسيرها و استخلاص النتائج النهائية.

5-1- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني:

سنعرض فيما يلي عرض و تحليلاً لبيانات محور دور التحفيز في التطوير التنظيمي التي تضمنها الاستبيان، باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارات و فيما يلي جدول يبين ذلك:

جدول رقم(06): إجابات المبحوثين حول دور التحفيز في التطوير التنظيمي.

الرقم	العبارة		نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يشعري التحفيز الذي أتلقاه من رئيس فرقتي بالمسؤولية تجاه عملي.	FI	42	1	1.98	0,152	1.0
		%	97.7	2.3			
2	يدفعني رئيس فرقتي إلى تنمية مهاراتي من أجل تحسين الأداء.	FI	29	14	1.67	0,474	9.0
		%	67.4	32.6			
3	يولد تحفيز رئيس فرقتي لي الالتزام بالعمل أكثر.	FI	31	12	1,72	0,454	6.5
		%	72.1	27.9			
4	يعمل رئيس فرقتي على مبدأ التحفيز بغية تنشيط الأعضاء.	FI	37	6	1,86	0,351	2.0
		%	86.0	14.0			
5	يقوم رئيس فرقتي بربط التحفيز بمستوى الأداء المقدم من قبل الأعضاء.	FI	36	7	1,84	0,374	3.0
		%	83.7	16.3			
6	يعتبر رئيس فرقتي التحفيز أمر ضروري لتحقيق فعالية الفريق.	FI	31	12	1,72	0,454	6.5
		%	72.1	27.9			
7	يساعدني التحفيز المقدم على حل مشاكلتي في العمل وبذل مجهود أكبر.	FI	32	11	1,74	0,441	4.5
		%	74.4	25.6			

8.0	0,465	1,70	13	30	FI	يربط رئيس فرقتي التحفيز بالجهود المبذولة في تطوير العمل.	8
			30.2	69.8	%		
4.5	0,441	1,74	11	32	FI	يدفعني التحفيز من رئيس فرقتي إلى استغلال كل قدراتي في العمل.	9
			25.6	74.4	%		
10.0	0,506	1,51	21	22	FI	يسهم تحفيز رئيس فرقتي في توجيهي نحو التطوير والإبداع التنظيمي	10
			48.8	51.2	%		
/	0.411	1.748	/	/	/		الإجمالي

المصدر: بيانات ا استبيان الموزع

العبارة رقم (01): يشجعني التحفيز الذي ألقاه من رئيس فرقتي بالمسؤولية اتجاه عملي .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، فأجابت النسبة الأكبر بـ "نعم" على أن التحفيز الذي يتلقونه يشجعهم على المسؤولية اتجاه عملهم وهذا بنسبة 97,9%، قابلته نسبة 2,3% للبدليل "لا" وهي نسبة جد ضئيلة ، ومنه نجد أن متوسط هذه العبارة بلغ 1.98، ما يدل على أن الاتجاه قوي نحوها ، والانحراف المعياري قدر بـ 0,152 ، فمن خلال إجابات الباحثين نرى أن التحفيز الذي يتلقونه يشعروهم بالمسؤولية، وهذا يعود إلى أن رئيس الفرقة يعمل على خلق بيئة معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل لحماية وشعور بالمسؤولية.

العبارة رقم (04): يعمل رئيس فرقتي على مبدأ التحفيز بغية تنشيط للأعضاء .

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.86 ، وانحراف معياري بلغ 0.351، أما النسبة الممثلة لإجابات الباحثين فجاءت أكبرها نسبة لـ "نعم" قدرت بـ 86,0% ومنه نجد أن اتجاه الباحثين نحو هذه العبارة قوي ،أما النسبة الممثلة لـ "لا" فكانت مقدرة بـ 14,0% من حيث إجابة الباحثين ، مما يدل على أن رئيس الفرقة يعمل على مبدأ التحفيز من اجل تنشيط للأعضاء وهذا يدل على أنه يحاول تشجيعهم على المبادرة ورفع روح الإبداع لديهم للعمل أكثر.

العبارة رقم (05): يقوم رئيس فرقتي بربط التحفيز بمستوى الأداء المقدم من قبل للأعضاء .

احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة حيث كانت إجابة الباحثين على العموم بان رئيس فرقتهم يربط التحفيز بمستوى الأداء المقدم من قبلهم وذلك باختيارهم للبدليل "نعم" بنسبة 83,7% فهي نسبة كبيرة ،في حين نجد 16,3% أجابوا بـ "لا" ،أي أن رئيس

فرقتهم لا يربط التحفيز بمستوى أدائهم للعمل ومنه نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 1.84، وللاختلاف المعياري 0.374، ما يدل على أن الاتجاه نحو هذه العبارة قوي أي أن مستواها قوي، وهذا يدل على أن رئيس الفرقة يعرف جيدا أن التحفيز الذي يقدمه للمرؤوسين ينعكس على أدائهم للعمل بشكل ايجابي ويدفعهم لبذل مجهود أكبر.

العبارة رقم (07) و(09): يساعدي التحفيز المقدم على حل مشاكل في العمل وبذل مجهود أكبر، يدفعني التحفيز من رئيس فرقتي إلى استغلال كل قدراتي في العمل .

جاءت هذه العبارتين في المرتبة الرابعة حيث كانت تحملان نفس النتائج، فبالنسبة للنسب جاءت أكبرها نسبة للبديل نعم ب نسبة 74,4% لتليها نسبة البديل لا ب 25,6% وهذا بمتوسط حسابي قدر ب 1.74، الذي دل على أن اتجاه الباحثين كان قوي نحو العبارتين، ما يعني أن التحفيز المقدم ساعد على حل مشاكل العمل وحث على بذل مجهود أكبر ودفع بالأعضاء إلى استغلال قدراتهم في العمل وهذا ما عبر عنه الاختلاف المعياري ب 0.441، ويرجع هذا ربما إلى أن التحفيز المقدم من قبل رئيس الفرقة والذي يتلقاه للأعضاء يدفعهم إلى استغلال قدراتهم في العمل لأنه يلعب دور مهم في الحياة العملية لأنه يمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة وحب المنظمة التي ينتمي إليها.

العبارة رقم (03) و(06): يولد تحفيز رئيس فرقتي لي ا ل التزام بالعمل أكثر، يعتبر رئيس فرقتي التحفيز أمر ضروري لتحقيق فعالية الفريق .

جاءت في المرتبة الخامسة حيث كانت كل من العبارتين تحملان نفس النتائج، ف بالنسبة للنسب جاءت أكبرها نسبة "نعم" وذلك ب 72,1% لتليها نسبة "لا" ب 27,9%، بمتوسط حسابي قدر ب 1.72، الدال على أن اتجاه الباحثين نحو العبارتين قوي، ما يعني أن تحفيز رئيس فرقة يولد الالتزام بالعمل أكثر وانه يعتبر التحفيز أمر ضروري لتحقيق فعالية الفريق، مرتفع وهذا ما عبر عنه الاختلاف المعياري ب 0.454، وهذا يعود ربما إلى إدراك رئيس الفرقة أن التحفيز ضروري لأنه يعزز التعاون بين للأعضاء والالتزام وينمي روح العمل داخل الفريق .

العبارة رقم (08): يربط رئيس فرقتي التحفيز بالجهد المبذولة في تطوير العمل .

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب: 1.70، وإجابة الباحثين ب "نعم" بنسبة 69.8%، ومنه نجد أن اتجاه الباحثين نحو هذه العبارة قوي، مما يدل على أن رئيس فرقتهم يربط التحفيز بالجهد المبذولة في تطوير العمل، وهذا ما أكده الاختلاف المعياري ب: 0.465، لأنه من المعلومات أن لكل إنسان حاجاته المتعددة التي تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين، من اجل

إشباعها وبما أن كفاءة أفراد المنظمة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب على رئيس الفرقة ربط التحفيز بالجهود المبذولة في تطوير العمل والاهتمام بعم وإيجاد آلية تحث أعضاء الفرق على العمل وتوجه سلوكهم ،وما لاشك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذه الجهود حسب إجابة الباحثين.

العبارة رقم (02) : يدفعني رئيس فرقتي إلى تنمية مهاراتي من أجل تحسين الأداء .

جاءت هذه العبارة في المرعبة السابعة حيث أجاب أغلب الباحثين ب " نعم" بنسبة 67,4% و ب : "لا" بنسبة 32,6% بمتوسط حسابي: 1.67، الدال على أن اتجاه الباحثين قوي نحو هذه العبارة وهذا ما أكده الانحراف المعياري ب 0.474، ما يعني أن رئيس الفرقة يدفعهم إلى تنمية مهاراتهم و من خلال إجابة الباحثين نستنتج أن هذا ربما يعود إلى أن رئيس الفرقة يسعى إلى إتاحة فرص النمو المهنية والوظيفي لأفراد المجموعة.

العبارة رقم (10): يسهم تحفيز رئيس فرقتي في توجيهي نحو التطوير و الإبداع التنظيمي.

حيث جاءت في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدر ب : 1.51 و بانحراف معياري: 0.506، أما النسبة الممثلة لإجابات الباحثين فكانت متقاربة، إلا أن أكبرها مثلتها نسبة المجيبين ب "نعم" ب : 51,2% لتليها نسبة المجيبين ب "لا" ب 48,8%، وحسب المتوسط الحسابي فإن اتجاه الباحثين قوي نحو هذه العبارة ما يعني أن تحفيز رئيس فرقة للأعضاء يسهم في توجيههم نحو التطوير و الإبداع .

5-2 عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

جدول رقم(07): إجابات الباحثين حول دور العلاقات الإنسانية في التطوير التنظيمي.

الرقم	العبارة		نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يعمل رئيس فرقتي على زرع التعاون بين الأعضاء من أجل تحقيق الخطط الموضوعية.	FI	38	5	1,88	0,324	1.0
		%	88.4	11.6			
2	يحرص رئيس فرقتي على إقامة علاقات تتوافق واحتياجات المرؤوسين لتفعيل أدائهم.	FI	35	8	1,81	0,394	2.5
		%	81.4	18.6			
3	يعمل رئيس فرقتي على تكريس مبدأ	FI	34	9	1,79	0,412	4.0

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

			20.9	79.1	%	تكافؤ الفرص بهدف التأثير على جل الأعضاء.	
5.5	0,427	1,77	10	33	FI	يشعرني رئيس فرقتي من خلال تعاونه المستمر معي بالانتماء لفريق البحث فعلا لا شكلا.	4
			23.3	76.7	%		
8.5	0,454	1,72	12	31	FI	تعامل رئيس فرقتي بالعدل مع كل الزملاء يزيد من مسؤوليتي تجاه العمل.	5
			27.9	72.1	%		
10.0	0,465	1,70	13	30	FI	يحرص رئيس فرقتي على نشر التفاهم بين الأعضاء بهدف الارتقاء في العمل.	6
			30.2	69.8	%		
8.5	0,454	1,72	12	31	FI	يعمل رئيس فرقتي على الزيادة في حيوية العمل من أجل القضاء على الروتين في العمل.	7
			27.9	72.1	%		
5.5	,427	1,77	10	33	FI	يحرص رئيس فرقتي على نشر الرضى بين الأعضاء من أجل الصالح العام.	8
			23.3	76.7	%		
8.5	,454	1,72	12	31	FI	يساعد رئيس فرقتي على نموي المهني من خلال التغلب على الصعوبات التي تعترض عملي.	9
			27.9	72.1	%		
2.5	,394	1,81	8	35	FI	- يركز رئيس فرقتي على رفع الروح المعنوية للأعضاء بهدف تحقيق التكامل في العمل.	10
			18.6	81.4	%		
/	0.420	1.76	/	/	/		الإجمالي

المصدر: بيانات ا ستيان الموزع.

العبارة رقم(01): يعمل رئيس فرقتي على زرع التعاون بين الأعضاء من أجل تحقيق الخطط الموضوعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بنسبة 88,4% للمبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" ونسبة 11,6% للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1,88، وانحرافها المعياري بـ 0.324، الدال على أن اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة قوي جدا ما يعني أن رئيس الفرقة يعمل على زرع التعاون بينهم من أجل تحقيق الخطط الموضوعة مسبقا، والمشى قدما لتطوير المنظمة.

العبارة رقم (02) و(10): يحرص رئيس فرقتي على إقامة علاقات تتوافق واحتياجات المرؤوسين لتنفيذ أدائهم، يركز رئيس فرقتي على رفع الروح المعنوية للأعضاء بهدف تحقيق التكامل في العمل.

جاءت هذه العبارات في المرتبة الثانية حيث كانت تحمل نفس النتائج سواء من حيث الإجابة بـ "نعم" الذي قدرت نسبتها بـ 81,4% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" الذي كانت نسبتها 18,6% أو من حيث المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,81، الدال على أن المبحوثين يؤيدون حرص رئيس الفرقة على إقامة العلاقات تتوافق واحتياجاتهم لتنفيذ أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم بهدف تحقيق التكامل في العمل، وكذا الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.394

العبارة رقم (03): يعمل رئيس فرقتي على تكريس مبدأ تكافؤ الفرص بهدف التأثير على جل الأعضاء.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حيث كانت النسبة الأكبر للإجابة "نعم" بنسبة 79,1% وتليها نسبة "لا" بـ 20,9% بمتوسط حسابي قدر بـ: 1,79، ما يعني أن رئيس الفرقة يعمل على تكريس مبدأ تكافؤ الفرص بهدف التأثير على جل الأعضاء ليعم التعاون وبذل مجهود أكبر بينهم وهذا دال على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو هذه العبارة وهذا ما أكدته الانحراف المعياري البالغ 0.412 وهذا يدل على انه مؤشر ايجابي .

العبارة رقم (04) و(08): يشعري رئيس فرقتي من خلال تعاونه المستمر معي با نتماء لفريق البحث فعلا شكلا ، يحرص رئيس فرقتي على نشر الرضي بين الأعضاء من أجل الصالح العام.

جاءت هذه العبارات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ: 1,77، وانحراف معياري 0.427، أما من حيث النتائج فكانت تحمل نفس النتيجة المثلثة لإجابة المبحوثين حيث قدرت نسبة البديل "نعم" بـ 76,7% لتليها نسبة "لا" بـ 23,3% وهذا يعد مؤشر جيد بالنسبة لما يقدمه رئيس الفرقة من خلال تعاونه المستمر مع أعضاء فرقته للانتماء لفريق البحث فعلا لا شكلا والعمل على نشر الرضي بينهم وهذا من أجل الصالح العام حيث كانت إجابة المبحوثين قوية نحو هذه العبارة .

العبارة رقم (05) و(07): : تعامل رئيس فرقتي بالعدل مع كل الزملاء يزيد من مسؤوليتي تجاه العمل ، يعمل رئيس فرقتي على الزيادة في حيوية العمل من أجل القضاء على الروتين في العمل

جاءت في المرتبة الخامسة، حيث كانت كل من العبارتين تحملان نفس النتائج، فبالنسبة للنسب جاءت أكبرها نسبة للبديل "نعم" بنسبة 72,1% لتليها نسبة "لا" بـ 27,9% ، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1,72، الدال على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارتين، ما يعني أن مستوى كل من تعامل رئيس الفرقة بالعدل مع كل الزملاء وعمله على زيادة حيوية العمل من أجل القضاء على الروتين مرتفع، وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0.454.

العبارة رقم (09): يساعد رئيس فرقتي على نموي المهني من خلال التغلب على الصعوبات التي تعترض عملي.

حيث جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.72 ، وبالانحراف معياري 0.494 ، أما النسب الممثلة لإجابات المبحوثين فكانت متقاربة، إلا أن أكبرها مثلتها نسبة لـ "نعم" بـ: 72.1%، لتليها نسبة "لا" بـ: 27.9% ، وحسب المتوسط الحسابي فإن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن رئيس الفرقة يساعد على النمو المهني من خلال التغلب على الصعوبات التي تعترض عمل الأعضاء.

العبارة رقم (06): يحرص رئيس فرقتي على نشر التفاهم بين الأعضاء بهدف ارتقاء في العمل.

حيث جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي: 1,70 ، وبالانحراف معياري 0.465 ، أما بالنسبة لنسب الممثلة لإجابات المبحوثين فكانت : في ما يخص الإجابة بـ "نعم" نسبتها 69,8% لتليها نسبة المجهين بـ "لا" فكانت 30,2% وحسب المتوسط الحسابي فإن اتجاه المبحوثين قوي نحو هذه العبارة ، ما يعني أن رئيس الفرقة يعمل على نشر التفاهم بين الأعضاء وهذا من أجل الارتقاء في العمل .

3-5 عرض و تحليل بيانات المحور الرابع:

جدول رقم (08) إجابات المبحوثين حول دور اتصال الإداري في التطوير التنظيمي.

الرقم	العبارة		نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يشجع رئيس فرقتي العمل بمبدأ الاتصال بهدف التطوير البحثي	FI	40	3	1,93	0,258	1.0
		%	93.0	7.0			
2	يحرص رئيس فرقتي على التواصل مع المرؤوسين بغية انجاز المهام المطلوبة.	FI	28	15	1,65	0,482	7.5
		%	81.6	18.4			

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

4.5	0,465	1,70	13	30	FI	يعقد رئيس فرقتي اجتماعات دورية لإنجاز الخطط الموضوعة.	3
			30.2	69.8	%		
6.0	0,474	1,67	14	29	FI	يركز رئيس فرقتي على عملية التنسيق بين المرؤوسين من أجل التطوير المستمر للبحث.	4
			32.6	67.4	%		
3.0	0,441	1,74	11	32	FI	يساهم الاتصال برئيس فرقتي على تسهيل تدفق المعلومات في الوقت المحدد.	5
			25.6	74.4	%		
10.0	0,495	1,60	17	26	FI	يتبع رئيس فرقتي أسلوب التواصل المستمر لیساعد على رفع كفاءة العمل البحثي.	6
			39.5	60.5	%		
7.5	0,482	1,65	15	28	FI	يُسهل الاتصال برئيس فرقتي على أداء المهام بالدقة اللازمة.	7
			34.9	65.1	%		
9.0	0,489	1,63	16	27	FI	يعمل رئيس فرقتي على إشراك المرؤوسين في حل الإجراءات الهادفة إلى التغيير المثمر.	8
			37.2	62.8	%		
2.0	0,427	1,77	10	33	FI	يتبع رئيس فرقتي نمط اتصال محدد بهدف تحقيق التفاعل الايجابي بين كل الأعضاء.	9
			23.3	76.7	%		
4.5	0,465	1,70	13	30	FI	يسهم الاتصال المستمر برئيس فرقتي على متابعة اهتمامات المرؤوسين البحثية.	10
			30.2	69.8	%		
/	0.47	1.70	/	/	/		الإجمالي

المصدر: بيانات استبيان الموزع

العبارة رقم (01): يشجع رئيس فرقتي العمل بمبدأ اتصال بهدف التطوير البحثي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بنسب متفاوتة فكانت نسبة المبحوثين المجيبين بـ "نعم" هي 93.0% لئليها نسبة المجيبين بـ "لا" بـ 7.0% وبمتوسط حسابي قدر بـ 1,93، الدال على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة .

وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0,258 ما عني أن رئيس الفرقة يشجعه العمل بمبدأ الاتصال بهدف التطوير البحثي .

العبارة رقم (09): يتبع رئيس فرقتي نمط اتصال مدد بهدف تحقيق التفاعل ايجابي بين كل الأعضاء

أجابت النسبة الأكبر في هذه العبارة بالبدليل "نعم" بنسبة 76,7% لئليها نسبة "لا" بـ 23,3% ، فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 1,77، الدال على أن الاتجاه قوي نحو هذه العبارة ، أي أن رئيس الفرقة يتبع نمط اتصال محدد بهدف تحقيق التفاعل الايجابي لأنه لا يمكن أن يكون هناك تفاعل دون أن يتم اتصال بينهم ، فعن طريق عملية الاتصال يحدث التفاعل ، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري بـ 0.427.

العبارة رقم (05): يساهم ا اتصال برئيس فرقتي على تسهيل تدفق المعلومات في الوقت المحدد.

احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بالإجابة بـ "نعم" بنسبة 74,4% و بمتوسط حسابي قدر بـ: 1,74 الدال على أن الاتجاه نحو هذه العبارة قوي، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري بنسبة 0.441

ما يعني أن الاتصال برئيس الفرقة يساهم على تسهيل تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة رئيس الفرقة إلى المرؤوسين، ما يعني أن الاتصال ظاهرة لا بد منها خلال فترة العمل أو غيرها لإسهامها على تفهم رئيس الفرقة للمرؤوسين وكذا مقدرتهم على تفهم رئيس فرقتهم.

العبارة رقم (03) و(10): يعقد رئيس فرقتي اجتماعات دورية إنجاز الخطط الموضوعة، يساهم ا اتصال المستمر برئيس فرقتي على متابعة اهتمامات المرؤوسين البحثية.

جاءت هاتين العبارتين في المرتبة الرابعة فكانت أكبر نسبة للإجابة "نعم" من قبل المبحوثين قدرت بـ 69,8% و بـ "لا" بنسبة 30,2% ، حيث قدر متوسطهم الحسابي بـ 1,70، الدال على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو هذه العبارة وهو ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0.465

ما يعني من مستوى الاتصال بين رئيس الفرقة والمرؤوسين من أجل متابعة المهام وإنجاز الخطط الموضوعة مرتفع لأنه مهم داخل أي منظمة للوصول إلى التطوير المطلوب داخلها.

العبارة رقم (04): يركز رئيس فرقتي على عملية التنسيق بين المرؤوسين من أجل التطوير المستمر للبحث.

كانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1,67، ما يدل على أن اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة كان قوي، أي أن رئيس الفرقة يركز على عملية التنسيق بين المرؤوسين من أجل التطوير المستمر للبحث، حيث كانت نسبة الإجابة بالبدليل "نعم" بـ 67,4% و "لا" بنسبة 32,6% وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بنسبة 0.474.

العبارة رقم (02) و (07): يحرص رئيس فرقتي على التواصل مع المرؤوسين بغية إنجاز المهام المطلوبة، يُسهل اتصال برئيس فرقتي على أداء المهام بالدقة اللازمة.

جاءت في المرتبة السادسة، حيث كنت كل من العبارتين في نفس المرتبة تحمّلان نفس المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,65، الدال على أن اتجاه المبحوثين نحوهم قوي، فكانت نسبة الإجابة بـ "نعم" أن رئيس الفرقة يعمل على التواصل مع المرؤوسين بغية إنجاز المهام المطلوبة بنسبة 81,6% وأجاب بعض المبحوثين بـ "لا" بنسبة 18,4%. أما العبارة السابعة التي توضح أن الاتصال برئيس الفرقة يسهل أداء المهام بدقة لازمة فكانت نسبة الموافقة بـ : 65,1% أما الإجابة بالبدليل "لا" فكانت: 34,9%. وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0.482.

العبارة رقم (08): يعمل رئيس فرقتي على إشراك المرؤوسين في حل الإجراءات الهادفة إلى التغيير المثمر.

جاءت في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 1,63، وبانحراف 0.489، أما النسب الممثلة لإجابات المبحوثين فكانت أكبرها نسبة للإجابة بـ "نعم" بنسبة : 62,8%، لتليها نسبة "لا" بـ 37,2%، وهذا يشير إلى أن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن رئيس الفرقة يعمل على إشراك المرؤوسين في حل الإجراءات الهادفة إلى التغيير المثمر .

العبارة رقم (06): يتبع رئيس فرقتي أسلوب التواصل المستمر ليساعد على رفع كفاءة العمل البحثي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ: 1,60، وبانحراف معياري 0.495، وإجابة بـ "نعم" بـ 69,8% ما يدل على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن رئيس فرقة يتبع أسلوب التواصل المستمر ليساعدهم على رفع كفاءة العمل البحثي، في ما كانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 39,9% وعليه فان هذا يساعد الأعضاء على بذل مجهودات أكبر ورفع من كفاءة العمل البحثي .

5-4- اختصار الفرضيات و تفسير نتائج

إن فحص واختيار الفرضيات هو إجراء إحصائي منظم، يهدف إلى التحقق من إمكانية قبولها أو رفضها، فالفرضيات تعتبر مقبولة، إذا استطاع الباحث أن يجد دليلاً واقعياً وملموساً يتفق مع جميع ما ترتب عليها، فالفرضيات لا تثبت على أنها

حقائق، ولكن وجود الأدلة يشير إلى أن لها درجة عالية من الاحتمال وتزداد درجة الاحتمال، إذا تمكن الباحث من إيجاد عدد من الأدلة التي تؤيد الفرضية، وفي النظام الإحصائي فرضيتان للاختبار، الفرضية الصفرية والفرضية البديلة أو فرضية البحث. الفرضية البديلة: وهي عبارة تصف ما يعتقد الباحث حول الموضوع قيد البحث، فقد يعتقد أن هناك علاقة سببية أو ارتباطية بين متغيرات الدراسة، أو بشكل عام هناك شيئاً ما يحدث.

الفرضية الصفرية: هي عبارة تصف عكس ما يعتقد الباحث تماماً. يقوم الباحث باختيار الفرضية الصفرية، فإذا كانت النتائج دالة إحصائياً يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول فرضية البحث، ويتم الاختبار الإحصائي على مستوى دلالة محدد. ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام والقبول في الدراسات الاجتماعية هو 0.05، كما تختلف قراءة الدلالة باختلاف نوع الاختبار والطريقة المعتمدة - يدوية أو برمجية -

وبما أن الدراسة تتمحور حول عملية - دور أو علاقة سببية - أي مدى تأثير المتغير المستقل على التابع، أو بالأحرى هل المتغيرين مستقلين والعملية عكسية، ولذا فإن أفضل اختبار هو كاي سكوير. علماً بأن قيمة الدلالة عندما تكون أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الصفرية.

5-4-1: نص الفرضية الأولى:

- يسهم التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي

أ- اختبار الفرضية التطبيقية الأولى :

إن اختبار فرضية يستوجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية كمايلي :

H0: لا يسهم التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي.

H1: يسهم التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (09):إسهام التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي

نتيجة H0	قيمة الدلة	درجات ا حرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	,000	9	1358,996 ^a	قيم كاي سكوير للعبارات وبدائلها
	,000	9	1549,963	
	,000	1	545,451	
			18490	عدد المشاهدات

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع ومخرجات spss

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل بعدم إسهام التحفيز في التطوير التنظيمي، وقبول الفرض البديل القائل يسهم التحفيز في إحداث التطوير التنظيمي، حيث تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الأولى وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن رئيس الفرقة يحفز ويدعم أعضاء الفرق بغية تنشيط الأعضاء وتحقيق فعالية الفريق وحل جميع المشكلات الموجودة داخل العمل هذا ما يجعل أعضاء الفرق يسعون لبذل مجهود أكبر من أجل التطوير داخل المنظمة .

5-4-2: نص الفرضية الثانية:

- تسهم العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي

5-4-2-1: اختبار الفرضية التطبيقية الثانية :

كما نعلم إن اختبار فرضية يستوجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية كما يلي :

H0: لا تسهم العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي.

H1: تسهم العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم(10) : إسهام العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	0,000	9	309,775 ^a	قيم كاي سكوير للعبارات وبدائلها
	0,000	9	327,198	
	,0000	1	76,751	
			76,751	عدد المشاهدات

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع ومخرجات spss

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل، بعدم إسهام العلاقات الإنسانية في التطوير التنظيمي، وقبول الفرض البديل القائل تسهم العلاقات الإنسانية في إحداث التطوير التنظيمي، حيث تم إثبات صحة الفرضية البحثية الثانية وبدرجة عالية، حيث أنه انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الخاصة بهذا

المحور ، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن أعضاء مخبر بنوك ومالية وإدارة أعمال يدركون أن للعلاقات الإنسانية لها أثر في إحداث التطوير داخل المنظمة وذلك من أجل بقائها وتطورها.

3-4-5 : نص الفرضية الثالثة:

- يسهم الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي

1-3-4-5 إختبار الفرضية التطبيقية الثالثة :

كما سبقت الإشارة في الفرضيتين السابقتين إن اختبار أي فرضية بحث يستوجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية كمايلي :

H0: لا يسهم الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي.

H1: يسهم الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي.

لقد تم استخدام اختبار كاي سكوير لاختبار الفرضية أعلاه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (11): إسهام الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي

نتيجة H0	قيمة الدلالة	درجات الحرية	القيم المتحصل عليها	
رفض	0,000	9	702,006 ^a	قيم كاي سكوير للعبارات وبدائلها
	0,000	9	826,359	
	,0000	1	90,867	
			18490	عدد المشاهدات

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي رفض الفرض الصفري القائل بعدم إسهام الاتصال الإداري في التطوير التنظيمي، وقبول الفرض البديل القائل يسهم الاتصال الإداري في إحداث التطوير التنظيمي إذ نستخلص من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور ، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية البحثية الثالثة ، حيث تبين إن للاتصال الإداري داخل المنظمة دور كبير في عملية التطوير التنظيمي وتسهيل عملية التنسيق وتسهيل تدفق المعلومات في الوقت المحدد بين المرؤوسين بهدف تحقيق التفاعل الإيجابي بين كل الأعضاء.

- تفسير نتائج المحور الثاني:

دور التحفيز في عملية التطوير التنظيمي

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، تبين بأن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين كان ضمن المجال (أكثر من 1.5) ما يعني أن التحفيز داخل مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، موجود ومرتفع وهذا قد يرجع إلى أهمية التحفيز الذي قد يؤثر في سلوك الأعضاء لكي يغيروا من أدائهم بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ أنهم لا يمكن أن ينفذوا الأعمال بكفاءة دون وجود حافز معين سواء مادي أو معنوي، وعليه فان تحفيز الأعضاء هي إحدى المهارات التنظيمية التي يجب على رئيس الفرقة التحلي، بما لأنها تجعل المرؤوسين يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.

- تفسير نتائج المحور الثالث:

دور العلاقات الإنسانية في عملية التطوير التنظيمي

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط العام قدر ب: 2,00، أي أنه يدخل ضمن المجال (أكثر من 1.5)، ما يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة على العموم مرتفع .
إذ نستخلص من خلال النتائج أن العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس الأعضاء وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لهم، تحفزهم على التميز والمستوى العالي من الانجاز، وبهذا فانه يمكن لأي منظمة تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية تجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين، بالإضافة إلى تطوير المنظمة الذي ينتمون إليها والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما لاحظناه داخل مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حسب إجابات المبحوثين الذين كانوا راضين بمستوى العلاقات الموجودة داخلها من قبل رؤساء الفرق.

- تفسير نتائج المحور الرابع:

دور الاتصال الإداري في عملية التطوير التنظيمي

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين ضمن المجال (أكثر من 1.5)، ما يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مرتفع، إذ نستخلص من خلال هذه النتائج أن هناك اهتمام من قبل رؤساء الفرق داخل المخبر بعملية الاتصال بينهم وبين الأعضاء، وقد يرجع هذا لكون أن الاتصال يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات

بينهم ويحافظ على تدفق وانسياب العمل ، فكلما كان الاتصال بينهم جيد زادة كفاءة العمل وتطور المنظمة التي ينتمون إليها.

5-5 النتيجة العامة

ومنه الوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي كالتالي:

النتيجة العامة: تسهم القيادة التشاركية في إحداث التطوير التنظيمي لدى رؤساء الفرق والأعضاء التابعين لهم داخل مخبر ميدان الدراسة . بمعنى أنه كلما كان هناك قيادة تشاركية جيدة بين الأعضاء داخل المخبر، كلما ساهم ذلك في بروز دورها التطوري أكثر .

خاتمة

خاتمة

من خلال ما سبق وما تم ذكره، ينبغي الإشارة إلى أن هذه الدراسة تركز على مفهومين أساسيين، الأول وهو مفهوم القيادة التشاركية والذي يشير إلى تشارك القائد والمرؤوسين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، أي المشاركة في صياغة القرار بطريقتين هي تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد، حيث تتوفر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام. أما المفهوم الثاني وهو التطوير التنظيمي والذي يتمثل في تلك الجهود المخططة تشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة ، حيث يعتبر عملية مخططة طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل، ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف ، وعليه فإن هذه المفاهيم أو المرتكزات كانت بمثابة منطلق للمحاولة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والذي مفاده:

ما دور القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي؟

➤ ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمتمثلة في الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المخبر، تم الوصول في هذه الدراسة بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

➤ النتائج الجزئية:

بالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى تبين أن مستوى التحفيز وفق إجابات الباحثين مرتفع وقدر المتوسط الحسابي الكلي بـ1.81، وهذا قد يرجع إلى أهمية التحفيز الذي قد يؤثر في سلوك الأعضاء، لكي يغيروا من أدائهم بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المطلوبة

بالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط العام قدر بـ: 1.76 ، ما يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة على العموم مرتفع ، ما يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية مرتفع ، أي أن هناك اهتمام من قبل رؤساء الفرق داخل المخبر

بالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط الكلي قدر بـ: 1.70 ، ما يعني أن عملية الاتصال داخل المخبر على العموم مرتفع بين الأعضاء وقد يرجع هذا لكون أن الاتصال يساعد، على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بينهم ويحافظ على تدفق وانسياب العمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب، ط1، مجلد12، دار صادر، لبنان، 2000.
2. ابن منظور، مُجَّد بن مكرم: لسان العرب، المجلد14، دار الكتب العلمية، لبنان، 1990.
3. الطيطي خضر مصباح إسماعيل: إدارة التغيير التحديات و استراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد، الأردن، 2011.
4. الصحن مُجَّد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. الصيرفي مُجَّد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
6. القريوتي مُجَّد قاسم: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
7. الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة، ج 4، دار الشرق للطباعة، قطر، 1998.
8. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل، الأردن، 2003.
9. أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2011.
10. بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009.
11. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: ماضرات في المنهج العلمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2009.
12. حسن ماهر ومُجَّد صالح: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي إربد، الأردن، 2004.
13. حمور مير غني عبد العال: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998.
14. خاشقجي هاني يوسف: التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم -، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.
15. خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2002.
16. ذوقات عبيدات وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة، الأردن، 2001.
17. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، د.ط، مخبر علم الاجتماع و الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
18. رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008.
19. رشيد شمشيم: مناهج العلوم القانونية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.

قائمة المراجع

20. سيزلاقي مارك جي و آخرون: السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
21. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2008.
22. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، ط1، دار وائل، الأردن، 2010.
23. طريف شوقي غريب: السلوك القيادي وفاعلية الأداء، د.ط، دار غريب، مصر، 1993.
24. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د. ط، دار غريب، القاهرة، 2007.
25. ظاهر مُجَّد كلالدة: اتجاهات ا مدينة في القيادة الإدارية، د.ط، دار الزهران، الأردن، 1987.
26. عبد الباقي صلاح الدين مُجَّد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
27. عبد الباقي صلاح الدين مُجَّد: السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
28. عبد الرحمن توفيق: إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2006.
29. عبد الله العواشر: طارق السويدان: القيادة متكاملة الجودة، دار الإبداع الفكري، الكويت، 2010.
30. عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-، دار الوفاء، مصر، 2000.
31. عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، ط1، دار الفكر، الأردن، 1996.
32. عامر سعيد يس وعلي مُجَّد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
33. علاء مُجَّد سيد قنديل : علاء مُجَّد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة ا بتكار، دار الفكر، الأردن، 2010.
34. علي السلمي، ل نهرت: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، 1995.
35. فتحي عبد الرسول مُجَّد : اتجاهات ا مدينة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية، مصر، 2008.
36. قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية ا مدينة، دار الجنادرية، الأردن، 2008.
37. محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
38. مُجَّد شفيق: البحث العلمي -خطوات المنهجية إعداد البحوث ا اجتماعية -، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
39. مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، د.ط، دار المناهج، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

41. مُجَّد عبد الفتاح الصرني: البحث العلمي-الدليل التطبيقي- دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
42. مدحت مُجَّد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007.
43. معن محمود عياصرة: الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها باحتراق النفسي، دار حامد، الأردن، 2007.
44. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، د.ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
45. نائل عبد الحافظ العواملة : الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، ط2، دار زهران ، الأردن، 2009.
46. نجم عبود نجم: القيادة في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، الأردن، 2011.
47. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الأمة ، الجزائر ، 2011.

ب المجلات

48. حلواني ابتسام عبد الرحمان: "التغيير ودوره في التطوير الإداري" ، مجلة الإدارة العامة، عدد 67 ،معهد الإدارة العامة الرياض، 1990 .
49. صالح أبو جادو، رغد إدريس: "القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي" مجلة المعلم، لطالب، العدد 01 و 02، 2008.
50. عالية مُجَّد علي وسيف الدين أحمد: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم ا قتصادية ، العدد 3، 2013.
51. هلال جميل : "نظرة تأملية في تاريخنا الحديث"، مجلة الكرمل، العدد 55-56، فلسطين، 1998 .

ب- الرسائل الجامعية

52. أسماء نايف الصالح: المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة"، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات " المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان ، لبنان ، كلية إدارة الأعمال ، 2012.

قائمة المراجع

53. العرايد نبيل أحمد : القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية ، جامعة الأزهر، منشورة، 2010.
54. عبد العزيز براك محسن: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في مستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (منشورة)، كلية الأعمال جامعة الأردن عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011 .
55. عبد الفتاح نبيل و الخابوري أحمد: أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1990 .
56. عصام حمدان محمد مطر :التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2008 .
57. فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ،ر.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، 2003.
58. يوسف أحمد محمد النمروطي: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، ماجستير في الإدارة التربوية ،الجامعة الإسلامية ،غزة، 2017.

قائمة المراجع

الملاحق

الملاحق

الملاحق



ملحق رقم 01: استبيان نهائي



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

القيادة التشاركية و دورها في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمخبر المالية، بنوك و إدارة أعمال في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص - علم اجتماع تنظيم و عمل -

إشراف الأستاذة :

أ.د/ زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

فاتن محبوب

السلام عليكم أستاذي أستاذتي في إطار دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي يسعدني تعاونك في ملء هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط لذا نرجو منك الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة الموضحة

السنة الجامعية: 2018-2019.

الملاحق

المحور الأول: المعلومات العامة.

- 1- مدة الانتماء للفرقة: من 2009-2013 من 2013-2017 من 2017-2021
- 2- التخصص مع رئيس الفرقة متطابق: نعم لا
- 3- الانتماء للفرقة اختياري: نعم لا

المحور الثاني: دور التحفيز في التطوير التنظيمي .

الرقم	العبارات	نعم (2)	لا (1)
04	يشعربي التحفيز الذي أتلقاه من رئيس فرقتي بالمسؤولية تجاه عملي.		
05	يدفعني رئيس فرقتي إلى تنمية مهاراتي من أجل تحسين الأداء.		
06	يولد تحفيز رئيس فرقتي لي بالالتزام بالعمل أكثر.		
07	يعمل رئيس فرقتي على مبدأ التحفيز بغية تنشيط الأعضاء.		
08	يقوم رئيس فرقتي بربط التحفيز بمستوى الأداء المقدم من قبل الأعضاء.		
09	يعتبر رئيس فرقتي التحفيز أمر ضروري لتحقيق فعالية الفريق.		
10	يساعدني التحفيز المقدم على حل مشاكلي في العمل وبذل مجهود أكبر.		
11	يربط رئيس فرقتي التحفيز بالجهود المبذولة في تطوير العمل.		
12	يدفعني التحفيز من رئيس فرقتي إلى استغلال كل قدراتي في العمل.		
13	يسهم تحفيز رئيس فرقتي في توجيهي نحو التطوير والإبداع التنظيمي.		

الملاحق

المحور الثالث: دور العلاقات الإنسانية في التطوير التنظيمي.

الرقم	العبارات	نعم(2) لا(1)
14	يعمل رئيس فرقتي على زرع التعاون بين الأعضاء من أجل تحقيق الخطط الموضوعة.	
15	يحرص رئيس فرقتي على قامة علاقات تتوافق واحتياجات المرؤوسين لتفعيل أدائهم	
16	يعمل رئيس فرقتي على تكريس مبدأ تكافؤ الفرص بهدف التأثير على جل الأعضاء.	
17	يشعري رئيس فرقتي من خلال تعاونه المستمر معي بالانتماء لفريق البحث فعلا لا شكلا.	
18	تعامل رئيس فرقتي بالعدل مع كل الزملاء يزيد من مسؤوليتي تجاه العمل.	
19	يحرص رئيس فرقتي على نشر التفاهم بين الأعضاء بهدف الارتقاء في العمل.	
20	يعمل رئيس فرقتي على الزيادة في حيوية العمل من أجل القضاء على الروتين في العمل.	
21	يحرص رئيس فرقتي على نشر الرضى بين الأعضاء من أجل الصالح العام.	
22	يساعد رئيس فرقتي على نموي المهني من خلال التغلب على الصعوبات التي تعترض عملي.	
23	يركز رئيس فرقتي على رفع الروح المعنوية للأعضاء بهدف تحقيق التكامل في العمل	

الملاحق

المحور الرابع: دور الاتصال الإداري في التطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	نعم (2)	لا (1)
24	يشجع رئيس فرقتي العمل بمبدأ الاتصال بهدف التطوير البحثي.		
25	يحرص رئيس فرقتي على التواصل مع المرؤوسين بغية انجاز المهام المطلوبة.		
26	يعقد رئيس فرقتي اجتماعات دورية لانجاز الخطط الموضوعة		
27	يركز رئيس فرقتي على الاتصال في عملية التنسيق بين المرؤوسين من أجل التطوير المستمر للبحث.		
28	يساهم الاتصال برئيس فرقتي على تسهيل تدفق المعلومات في الوقت المحدد		
29	يتبع رئيس فرقتي أسلوب التواصل المستمر ليساعد على رفع كفاءة العمل البحثي.		
30	يسهل الاتصال برئيس فرقتي على أداء المهام بالدقة اللازمة.		
31	يعمل رئيس فرقتي على إشراك المرؤوسين في حل الإجراءات الهادفة إلى التغيير المثمر.		
32	يتبع رئيس فرقتي نمط اتصال محدد بهدف تحقيق التفاعل الايجابي بين كل الأعضاء.		
33	يسهم الاتصال المستمر برئيس فرقتي على متابعة اهتمامات المرؤوسين البحثية.		

شكرا على تعاونكم.

الملاحق

ملحق رقم: 02

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,739	30

ملحق رقم: 03

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	التخصص	الجامعة
1	عصمان بوبكر	علم الاجتماع	بسكرة
2	زهية دباب	علم الاجتماع	بسكرة
3	سميرة مشري	علم الاجتماع	بسكرة