



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل

الشخصية والوظيفية

"دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي"

إعداد الطالب:

إسماعيل محمد عمر فشتول

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الاقتصاد

جامعة قاريونس - ربيع 2002

إشراف:

أ.د الصديق منصور بوسنينه

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا " الماجستير " في إدارة الأعمال بتاريخ: 2010/02/21، بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

خريف 2010



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل

الشخصية والوظيفية

"دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي"

إعداد الطالب:

إسماعيل محمد عمر فشتول

لجنة الاشراف والمناقشة:

..... مشرفاً د. الصديق منصور بوسنينه
..... ممتحناً داخلياً د. مصطفى محمد الناطلي
..... ممتحناً خارجياً د. الطاهر المهدي غنية

يعتمد:

..... د. عميد كلية الاقتصاد

الإهداء

إليكما .. يا من تعطيان ولا تنتظران ردا .. أنتما سراجي المنير

وجسري الذي أعبر به مصاعب الحياة ... أبي وأمي

إليكم .. سندي في الحياة زوجتي وأخي وأخواتي

إسماعيل

ب

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الصديق بوسنينه على تكرمه وتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وما قدمه من النصح والإرشاد خلال فترة إعداد الدراسة، مما كان له الأثر الطيب في إخراجها على هذا الوجه.

كما أقدم خالص شكري وعرفاني لكل من ساهم ولو بكلمة تشجيع لإنجاز هذه الدراسة، ولا يفوتني كذلك تقديم شكري لكل المديرين المعنيين بالدراسة على ما قدموه من اقتراحات وآراء بناءة ، وملء استمارة استبيان الدراسة.

أقدم خالص شكري وتقديري ،،

إسماعيل

قائمة المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الأشكال
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	ملخص الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....	1.1 مقدمة
4.....	2.1 الدراسات السابقة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي
15.....	3.1 مشكلة الدراسة:
17.....	4.1 أهداف الدراسة:
17.....	5.1 فرضيات الدراسة:
18.....	6.1 أهمية الدراسة:
18.....	7.1 مجتمع الدراسة:
19.....	8.1 حدود ونطاق الدراسة:
19.....	9.1 منهجية الدراسة:
20.....	10.1 التعريفات الإجرائية:
23.....	الهوامش.

الفصل الثاني استقراء الأدب الإداري - التغيير والتطوير التنظيمي

1.2	مقدمة :	27
2.2	مفهوم الاتجاهات:	28
1.2.2	تعريف الاتجاهات:	28
2.2.2	مكونات الاتجاهات:	30
3.2.2	تكوين الاتجاه:	31
4.2.2	خصائص الاتجاهات:	31
5.2.2	وظائف الاتجاهات:	32
6.2.2	قياس الاتجاهات:	33
3.2	التغيير والتطوير التنظيمي:	36
1.3.2	تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:	36
2.3.2	الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير:	38
3.3.2	أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي:	40
4.3.2	مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:	40
5.3.2	الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:	43
6.3.2	المراحل الأساسية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:	44
7.3.2	بعض استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:	48
8.3.2	إدارة التغيير التنظيمي:	55
1.8.3.2	مقاومة التغيير:	55

57.....	2.8.3.2...العوامل المحددة أو الظروف المقيدة للتغيير:
60.....	3.8.3.2 التغلب على مقاومة التغيير:
62.....	الهوامش

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

68.....	1.3 مقدمة.....
68.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
70.....	3.3 وصف مقاييس الدراسة.....
72.....	4.3 أسلوب جمع وتحليل البيانات.....
73.....	5.3 الدراسة الاستطلاعية.....
74.....	1.5.3 ثبات مقاييس الدراسة Reliability.....
75.....	2.5.3 صدق مقاييس الدراسة.....
76.....	6.3 الدراسة الرئيسية.....
77.....	7.3 العوامل الشخصية والوظيفية ذات العلاقة المحتملة باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.....
77.....	1.7.3 عامل العمر.....
78.....	2.7.3 عامل النوع.....
79.....	3.7.3 عامل المؤهل الدراسي.....
79.....	4.7.3 عامل التخصص الدراسي.....
81.....	5.7.3 عامل الخبرة الوظيفية.....
81.....	6.7.3 عامل المستوى الوظيفي.....

و

82.....	اختبار فرضيات الدراسة	8.3
82.....	اختبار الفرضية الأولى	1.8.3
91.....	اختبار الفرضية الثانية	2.8.3
94.....	الهوامش	

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

96.....	مقدمة:	1.4
96.....	نتائج الدراسة :	2.4
99.....	التوصيات:	3.4
101	المراجع	
113	ملحق (أ) استمارة الاستبيان الموزعة على المديرين	
114	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الأشكال

- الشكل (1-2) التطوير التنظيمي كنظام متكامل 41
- الشكل (2-2) الوضع الحالي للأجهزة الخاضع للتقييم..... 42
- الشكل (3-2) الإطار العام الإستراتيجية التغيير والتطوير 46
- الشكل (4-2) الإدارة بالأهداف : تطوير المنظمات عن طريق وضع الأهداف 49
- الشكل (5-2) التغيير التنظيمي : المزايا والتكاليف 59

قائمة الجداول

- جدول (1-2) مقارنة بين القيم التقليدية وقيم إعادة الهندسة..... 50
- جدول (2-2) تلخيص لبعض قصص النجاح التي حققتها بعض المنظمات عن طريق استخدام فرق العمل 54
- جدول (3-2) مقاومة التغيير 61
- جدول (4-3) توزيع المديرين في المنظمات قيد الدراسة بحسب مستوياتهم الوظيفية ... 69
- جدول (5-3) توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة الإيجابية..... 71
- جدول (6-3) توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة السلبية..... 71
- جدول (7-3) توزيع عبارات مقياس الاتجاهات نحو التطوير 72
- جدول (8-3) معاملات الثبات في المجالات المراد قياس الاتجاهات نحوها 75
- جدول (9-3) معاملات صدق مقاييس الدراسة 76
- جدول (10-3) الاستثمارات الموزعة والمستلمة من المنظمات قيد الدراسة..... 76
- جدول (11-3) توزيع أفراد المجتمع حسب العمر 77
- جدول (12-3) توزيع أفراد المجتمع حسب النوع 78
- جدول (13-3) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل الدراسي 79
- جدول (14-3) توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص الدراسي 80
- جدول (15-3) توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة الوظيفية 81
- جدول (16-3) توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الوظيفي 82
- جدول (17-3) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير بشكل عام (دون مجال معين) 85

ط

جدول (3-18) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال طرق أداء

العمل والتقنيات المستخدمة.....86

جدول (3-19) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال الأفراد ..88

جدول (3-20) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال الهيكل

التنظيمي.....89

جدول (3-21) المتوسطات الحسابية ونسب الموافقة لكل مجال من مجالات التطوير

التنظيمي.....90

الجدول (3-22) نتائج الارتباط بين اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وبين العوامل

الشخصية والوظيفية.....92

ملخص الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتتناول أهم فئات الموظفين في القطاع الصناعي العام في ليبيا؛ فالمدير هو العقل المدبر للمنظمة ، والتي هي في حاجة ماسة للتغيير والتطوير لمواكبة المتغيرات والمفاهيم الجديدة ، والتفاعل معها بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم ، وبالتالي فإن عدم اقتناع تلك الفئة بأهمية التغيير والتطوير ، ستفقد هذه العملية أحد أهم الدعائم اللازمة لإنجاحها ، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على اتجاهات هذه الشريحة نحو التطوير التنظيمي ، وكذلك بيان ما إذا كانت هناك علاقة لبعض العوامل الشخصية والوظيفية باتجاهات هؤلاء المديرين نحو التطوير التنظيمي ، والتي قد تكون مؤثرة في هذه الاتجاهات للاستفادة منها في معالجة الاتجاهات السلبية ، أو تعزيز الاتجاهات الإيجابية من خلال تأثيرها المحتمل .

ويتمثل مجتمع الدراسة في كافة مديري الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (187) مديرا. وقد اعتمد الباحث إجراء مسح شامل لكافة هؤلاء المديرين ، لمناسبة حجم المجتمع لإمكانيات الباحث من ناحية ، وللحصول على نتائج أكثر دقة من ناحية أخرى. وفيما يخص جمع وتحليل بيانات الدراسة فقد اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد الدراسة .

وقد احتوت استمارة الاستبيان على جزأين : الأول يتعلق ببيانات ومعلومات عن مائي الاستبيان (المتغيرات المستقلة) في هذه الدراسة وهي (العمر ، النوع ، المؤهل

ك

العلمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المسمى الوظيفي) ، والثاني يتعلق بتحديد اتجاهات أفراد الدراسة نحو التطوير التنظيمي .

أما فيما يتعلق بتحليل البيانات المجمعّة فقد تم استخدام أسلوب حزم التحليل الإحصائية (Spss) ، حيث تمت العديد من المعالجات الإحصائية والمتمثلة في التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، كما استخدم اختبار بيرسون لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تربط الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي بواحد أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية قيد الدراسة. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

1- أظهرت الدراسة اعتماد المنظمات قيد الدراسة على حملة المؤهل الجامعي ، حيث بلغت نسبة من يحملون المؤهل الجامعي (75.7%) من مجتمع الدراسة .

2- توافر الخبرة الوظيفية لدى المديرين قيد الدراسة ، حيث بلغ من يمتلكون خبرة من (15) سنة فأكثر (70.1 %) من مجتمع الدراسة .

3- المديرين في المنظمات الصناعية قيد الدراسة ، يؤيدون التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات هؤلاء المديرين (3.92)، وكذلك فإن نسبة موافقتهم بلغت (76.17%) حسب مقياس ليكرت الخماسي .

4- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين عامل الخبرة الوظيفية واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، كذلك هناك علاقة ارتباط عكسية بين المسمى الوظيفي واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

ل

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي :

- القيام بنفس الدراسة علي مستوى المنظمات الصناعية العامة الليبية ، وذلك للتأكد من اتجاهات المديرين بها نحو التطوير التنظيمي .
- إجراء دراسة لاتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير التنظيمي ، كإعادة الهندسة ، و فرق العمل ، وغيرها من الأساليب الحديثة .
- دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تنشأ المنظمات في بيئة تمدها بالموارد وتفرض عليها- في الوقت نفسه - العديد من القيود وتواجه المنظمات على اختلاف أنواعها نوعين من البيئة ، البيئة الخارجية ، وهي التغيرات التي تحدث خارج نطاق المنظمة وبعيداً عن سيطرتها ، والتي تحتم على المنظمة أن تضع الخطط اللازمة للتلاؤم والتكيف مع هذه البيئة المتغيرة والمتطورة إذا ما كانت ترغب في التطور والنمو. والبيئة الثانية هي البيئة الداخلية وهي كافة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة ، والتي لها قدر من السيطرة عليها ، ومن خلال ذلك ينبغي للمنظمة أن تقوم بتطوير هذه البيئة لمواكبة التطور السريع في البيئة الخارجية . وإذا كان لأي منظمة أن تحقق النجاح في السوق الذي تعمل فيه فلا بد لها من التطوير المستمر لمواكبة هذه البيئة المتغيرة بتسارع كبير. ويعتبر الفشل في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية أحد الأسباب الجوهرية لتعثر المنظمات ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها. ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى أن هذه المنظمات اعتادت مقاومة أية تغيير وتترك الأمور تسير إلى أن تصبح هناك حتمية للتغيير إذا أرادت البقاء في السوق (1) . فعلى سبيل المثال عندما تعلن شركة IBM عن التوقف عن أداء العديد من أنشطتها ، ويعلن بنك أمريكا عن إنشاء فروع جديدة داخل وخارج الولايات المتحدة ، وتعلن شركة دانلوب عن بناء نظام إنتاجي جديد أكثر حداثة ، عندما يحدث كل ذلك يحق لنا أن نتساءل ما هي الصفة المشتركة التي تربط هذه التصرفات من قبيل منظمات مختلفة ومتعددة(2).

إن هذه المنظمات تسعى إلى إدخال تغييرات في بعض النواحي التنظيمية ، وذلك لمتطلبات التطوير والنمو ، فلربما يكون أهم مؤشر لنجاح المنظمة في العشر سنوات القادمة هو اتجاه ثقافة المنظمة نحو التغيير(3). ومن التوجهات الحديثة للمنظمات والتي قد تؤدي إلى

حدوث تعديلات جذرية في الأنشطة وخطط التنمية (التكنولوجية المتقدمة ، والتحول إلى اقتصاد الخدمات ، والاتجاه نحو العالمية ، وزيادة أشكال الاندماج والاستحواذ بين الشركات الصناعية)⁽⁴⁾.

إن المتحكم في إدارة التغيير هو الإدارة العليا وإن كانت تعلم حقيقة ما هو مطلوب منها إلا أنها قد تنقصها الرغبة في التغيير ، ولهذا يجب على الإدارة العليا الاستعداد للتطوير من خلال تحديد الأنشطة الجوهرية وبناء فريق إدارة عليا للعناية بهذه الأنشطة ، كذلك عليها أن تكون على علم بدلائل ضرورة التغيير في السياسة والهيكل والسلوك الأساسي لكي تعرف ميعاد حلول وقت التغيير، وأخيراً عليها أن تكون صادقة في تحديد ما إذا كانت ترغب في التغيير من عدمه⁽⁵⁾.

مما سبق ومن خلال استعراض بعض الأمثلة لواقع منظمات الأعمال المتقدم وما سيتم ذكره في متن هذه الدراسة لاحقاً يبرز إلى ذهن الباحث التساؤل التالي .

أين واقع منظماتنا اللببية سواء الصناعية وهي محل تركيز هذه الدراسة أو الخدمية من هذا الواقع المتطور ؟

إذ لابد لمنظماتنا إذا ما أرادت التطور والنمو أن تماثل ما يجري في واقع هذه المنظمات من مواكبة لسمة هذا العصر من التغيير المتسارع . إذ يقول أحد الكتاب : "هناك نوعان من الشركات تلك التي تتغير وتلك التي تختفي"⁽⁶⁾ .

2.1 الدراسات السابقة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي

دراسة (Sun, J (2000) (7)

هدفت الدراسة إلى وصف المشاكل الرئيسية التي تواجه مشاريع الصين المملوكة للدولة من منظور الموارد البشرية والاحتياجات للتطوير والتغيير التنظيمي في هذه المشاريع واستنتجت الدراسة بأن الأنماط الثقافية التقليدية ، وضعف الحافز لدى المديرين للتغيير ، وقلة التدريب الإداري الكافي، بالإضافة إلى ندرة المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي ؛ تشكل أهم العوائق الموجودة في الصين للتغيير والتطوير التنظيمي . كما حلت الدراسة العوامل المؤثرة في تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي في الصين. كذلك ناقشت الدراسة تطبيق النموذج الغربي للتغيير والتطوير التنظيمي على تلك المشاريع .

وفى هذا السياق ، استنتجت الدراسة بأنه على الرغم من التطوير والإصلاحات في بيئة تشغيل المشاريع الصينية المملوكة للدولة ، واستخدام بعض أساليب التطوير الغربية كفرق العمل، وإعادة هيكلة الشركات ، إلا أن ذلك صادف عقبات ثقافية ، بالإضافة إلى عقبات ومحددات الصناعة في الصين . على أية حال يظل التحدي القائم هو إيجاد نمط وإطار للتغيير والتطوير التنظيمي يناسب الثقافة المحلية ، وطبيعة بيئة الصناعة في الصين .

دراسة (Bovey,W and Hede , A (2001) (8)

درس الباحثان العلاقة بين الأفكار اللاعقلانية (العاطفية مثل الخوف من التغيير) ومقاومة التغيير. وشملت الدراسة تسع منظمات تطبق التغيير التنظيمي . وعن طريق الاستبيان الموجه لـ 615 فرد أظهر التحليل بأن الأفكار اللاعقلانية ترتبط إيجابيا بالنوايا السلوكية لمقاومة التغيير . حيث أن الأفكار والعاطفة اللاعقلانية سوية شكلت 44% من مقدار التغيرات

في النوايا المقاومة للتغيير. كما أظهرت نتائج الدراسة ضرورة استخدام مدخل متوازن للتغيير التنظيمي ، بدلاً من التركيز بشكل مطلق على عناصر التقنية ، فمن المهم للإدارة مخاطبة العناصر الإنسانية . كما وجدت الدراسة أن هذه العناصر الإنسانية تتضمن عمليات إدراكية وعاطفية ، تحتاج الإدارة أن تضعها في الاعتبار لتطبيق الاستراتيجيات والتقليل من الأثر السلبي الناتج عن الأفكار اللاعقلانية. إن نمو وتطوير الفرد من المحتمل أن يعدل صورته عن التغيير ؛ وبذلك يقل عنده مستوى المقاومة للتغيير التنظيمي .

دراسة عبد السلام المغربي (2002) (7)

حملت هذه الدراسة عنوان:(فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق) " دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع ادراتها الرئيسية في مدينة بنغازي". وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد ما إذا كانت هناك معوقات تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الليبية. وهدفت الدراسة إلى التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهميتها ، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه المنظمات قيد البحث في تطبيقها ، وتقديم الحلول المناسبة لمعالجة هذه المعوقات.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب أهميتها :

أولاً: ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً: ضعف نظام المعلومات.

ثالثاً: وجود ثقافة تنظيمية لا تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: ضعف الاهتمام بتشجيع الابداع والابتكار والمقترحات المقدمة من العاملين.

خامساً: ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير

سادساً: غياب نظم الاتصال الفعالة

2. عدم اهتمام تلك المنظمات بالبحث والتطوير كذلك اختصاره على جوانب معينة فقط بحيث يكون ذلك عاملاً مثبطاً أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد أكد هذا الأمر 72.6% من المبحوثين (العاملين) .

دراسة حليلة العبيدي (2002) (8)

عنوان الدراسة: (مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم ادارة الجودة الشاملة) " دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية العامة العاملة في نطاق منطقة بنغازي". وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد مدى إلمام مديري الادارة العليا في المنظمات الصناعية والخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وكذلك تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في درجة الالمام بادارة الجودة الشاملة في القطاعين الصناعي والخدمي. وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إلمام المديرين المعنيين بالدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد مدى التباين والتشابه في درجة هذا الإلمام ما بين القطاعين الصناعي والخدمي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. مستوى إلمام المديرين ضعيف وقد بلغ 47%
2. أظهرت الدراسة أن مستوى اهتمام الإدارة العليا بالعاملين بلغ 87%
3. بلغت نسبة موافقة المديرين على تفويض السلطة للعاملين باتخاذ قرارات اساسية ربما تؤثر على جودة المنتجات بلغت 42%
4. أظهرت الدراسة من خلال إجابات المبحوثين ميل إدارتهم لاسلوب الادارة التقليدية بدليل تمسكهم بالهياكل التقليدية وقناعتهم بضرورة ثباتها لأن التغيير يهدد الاستقرار .

5. بينت الدراسة عدم وجود اختلاف في مدى ادراك مديري القطاع الصناعي والخدمي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة مأمون دقاسمة (2002) (9)

كانت هذه الرسالة بعنوان: (التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارات الحكومية في محافظة اربد - الاردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي). واستهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد- الأردن ، نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1) إن توضيح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير كان من أبرز المتطلبات والحلول لإنجاح جهود عملية التغيير التنظيمي .
- 2) توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات تواجد متطلبات نجاح جهود عملية التغيير التنظيمي من جهة ، ومستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير من جهة أخرى .

دراسة عبد اللطيف بن صالح النعيم (2003) (10)

حملت هذه الدراسة عنوان: (قياس اتجاهات منظمات القطاع الخاص نحو التطوير التنظيمي في المملكة العربية السعودية) وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وإدراكهم لأهمية ذلك في انجاح منظماتهم حيث أن عدم اقتناعهم بأهمية

التطوير والتغيير سيُفقد هذه العملية أحد أهم الدعائم اللازمة لإنجاحها ، كذلك تحديد علاقة هذا الاتجاه ببعض العوامل الشخصية والوظيفية للمدراء. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على اتجاهات القيادات الادارية نحو التطوير التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للقيادات الادارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي.
- إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- (1) تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية .
- (2) وجود تأثير معنوي للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنسية ، والمستوى الوظيفي ، والعمر ، والتخصص الدراسي، ونشاط المنظمة ، وحجمها) على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي .
- (3) لا يوجد تأثير أو علاقة بين المستوى التعليمي وسنوات الخبرة للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي .
- (4) تفوق القيادات السعودية على نظرائها من القيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي.

دراسة بديعة عاشور قدور (2003) (11)

حملت هذه الدراسة عنوان : (اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير الإداري وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية) " دراسة ميدانية للمديرين في المنظمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي". وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري وأساليبه كونهم المسؤولين عن تسيير منظماتهم على الوجه الأمثل، وكذلك علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بهذا الاتجاه. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري، وكذلك طبيعة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية وهذا الاتجاه. وخلصت هذه الدراسة للنتائج التالية:

1. أن معظم المديرين (80%) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أساليب التطوير الإداري، وهذا

يعني أنهم مدركون لأهمية التطوير الإداري.

2. عدم وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة

، الدرجة الوظيفية) ، واتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير الإداري. بينما هناك علاقة

ارتباط دالة احصائية بين المستوى الإداري واتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير

الإداري.

دراسة حنان عبدالرحمن بوزقية (2003) (12)

حملت هذه الرسالة عنوان (اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالعوامل

الشخصية والوظيفية) " دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية العامة الليبية الواقعة في نطاق

مدينة بنغازي". تدور مشكلة البحث حول معرفة اتجاه المديرين نحو التغيير التنظيمي في

المنظمات الخدمية قيد البحث ، وبالتالي معرفة موقفهم من التغيير في منظماتهم ومدى ادراكهم لأهميته في نجاح المنظمات ، وعلاقة ذلك بالعوامل الشخصية والوظيفية لأولئك المديرين. ولقد استهدف البحث معرفة طبيعة اتجاهات المديرين في المنظمات قيد البحث نحو التغيير ، والتعرف على أهم العوامل الشخصية والوظيفية ذات العلاقة باتجاهاتهم ، ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين في المنظمات قيد البحث نحو التغيير التنظيمي ، كذلك وجود علاقة ارتباط عكسية بين العمر واتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي ، وعلاقة ارتباط طردية بين المؤهل العلمي والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، وتبين أيضاً أن العلاقة الأقوى كانت بين المؤهل العلمي واتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي .

دراسة (2005) Vakola , M and Nikolaou , I (15)

درس الباحثان الإجهاد المهني والتغيير التنظيمي ، حيث أنهما من أهم مواضيع بحوث التنظيم حديثاً، واستكشفت الدراسة الترابط بين مواقف المستخدمين نحو التغيير التنظيمي واثتان من التركيبات الأهم في السلوك التنظيمي ؛ الإجهاد المهني والالتزام التنظيمي . شملت هذه الدراسة (292) مستخدم ، لمعرفة اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، وضغوط العمل . وكانت النتائج في الاتجاه المتوقع، حيث بينت الدراسة وجود ارتباطات سلبية بين الضغط المهني والاتجاهات للتغيير ، وأن التأثير الأهم على الاتجاهات نحو التغيير كان نتيجة العمل السيئ (المسبب للضغط). كما خلصت الدراسة إلى أن علاقات العمل الجيدة والفعالة مهمة جداً في قبول التغيير التنظيمي . كذلك ، معالجة النزاعات ، وبناء علاقات العمل المساعدة ، والاتصال تساهم في تشكيل الاتجاهات الايجابية نحو التغيير . لذا ، لنجاح برامج التغيير تحتاج المنظمات

لفحص العمل الإضافي الذي قد ينتج عن عملية التغيير ؛ حيث أن زيادة ضغط العمل غير المدروسة ، تعتبر عائقاً أساسياً لقبول التغيير ، كما أنها تساهم في تشكيل اتجاهات سلبية (غير داعمة) لعملية التغيير .

دراسة زينب الشريف عبدا لجليل بوخطوه (2007) (13)

كان عنوان هذه الرسالة (اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الادراية الحديثة التي ترتقي بالجودة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية) "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي". تتعلق مشكلة الدراسة بتحديد اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الحديثة التي ترتقي بالجودة وتسهم في نجاح المنظمات ومن هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة ، والانتاج في التوقيت المحدد. كذلك تهتم هذه الدراسة بتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تربط بين بعض المتغيرات الشخصية (العمر - المؤهل العلمي - التخصص - مدة الخدمة في المنظمة - مدى حصول المدير على دورات تدريبية تتعلق بالانتاج والجودة) واتجاهات المديرين. وهدفت هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف بالفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بالجودة كأساس لتقييم اتجاهات المديرين نحوها .
- 2- التعرف على اتجاهات المديرين نحو تبني الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بالجودة .
- 3- التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية باتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بالجودة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن معظم المديرين في المنظمات قيد الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو تبني الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بالجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المديرين (3.69) .

- تبين من الدراسة عدم وجود علاقة بين (العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص ، مدة الخدمة في المنظمة ، مدى حصول المدير على دورات تتعلق بالإنتاج والجودة) واتجاهات المديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو تبني بعض الأساليب الإدارية الحديثة .

دراسة (2008) Gomes , C, Yasin, M and Lisboa, J (17)

تناولت هذه الدراسة مدى تفهم المنظمات البرتغالية في القطاع العام للتغيير التنظيمي ، ورغبتها في الاستفادة منه ، من خلال أدوات الإدارة . وشملت الدراسة (102) مسؤل عام من مسؤلوي القطاع العام البرتغاليين في الإدارة الوسطى ، لدراسة خصائص مدراء المشاريع (30) خاصة ، و(23) متغير في مجال إدارة المشاريع . وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. أن الثقافة التنظيمية للقطاع العام في البرتغال مساعدة بشكل جيد للاستفادة من نمط القيادة من أعلى إلى الأسفل .

2. مجهودات التعليم والتدريب جعلت صانعي القرار في القطاع العام البرتغالي مدركين لأهمية السمات الدولية في مشاريعهم الحالية والمستقبلية ، وأكثر تفهما لضرورة التغيير التنظيمي .

3. تفهم المشاركين في الدراسة بشكل واضح بالخصائص المهمة ومتغيرات ممارسات إدارة المشاريع الفعالة.

4. بعض الاستثناءات نسبت إلى الطبيعة المعينة للقطاع العام في البرتغال .

5. بشكل عام فان منظمات القطاع العام في البرتغال تتفهم عملية التغيير كمطلب أساسي لتحقيق الكفاءة الإدارية والتكيف مع الضغوط البيئية ، ومواكبتها .

دراسة (2008) Nelissen, P and Selm, M (18)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية استخدام وتقييم الاتصالات الإدارية من جهة ، وردود الفعل الايجابية والسلبية للتغيير التنظيمي المخطط من جهة أخرى. وقد أجريت الدراسة في الفرع الهولندي لمنظمة دولية كبيرة قامت بالتغيير التنظيمي مؤخراً. واستخدمت الدراسة الاستبيان لمعرفة آراء المستخدمين حول التغيير التنظيمي في وقت الدراسة ، وبشكل ذو أثر رجعي لمعرفة آرائهم حول التغيير التنظيمي في بدايات القيام به من قبل تلك المنظمة وتوصلت الدراسة للآتي :

- 1- أن الاستجابة الايجابية للتغيير التنظيمي متزايدة ، فيما تناقصت الاستجابات السلبية نحوه .
 - 2- من تحليل الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي أظهرت النتائج بعض التناقض ، حيث كان لبعض المستخدمين اتجاهات سلبية ، وأخرى ايجابية .
- وجود علاقة ذات أثر قوى بين مستوى الرضي لدى المستخدمين عن كفاءة الاتصالات الإدارية ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ، فكلما كان مستوى الرضي عالي ، كان الاتجاه ايجابيا نحو التغيير التنظيمي .

دراسة صباح النزال سعيد المغربي (2008) (14)

حملت هذه الدراسة عنوان (معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي) 'دراسة ميدانية على مديري الإدارة العليا والوسطى بقطاع

الصناعة في ليبيا". وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد ما يعيق السلوك الابتكاري لدى المديرين المعنيين بالدراسة . وهدفت الدراسة إلى :

1- التعرف على العوامل المعوقة للسلوك الابتكاري للمديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي .

2- تسليط الضوء على أهمية السلوك الابتكاري للمديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمات الصناعية .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- اتضح ان ضعف الانجاز وضعف ثقة المديرين في أنفسهم يعيق سلوكهم الابتكاري ، بالإضافة لإتباعهم للأسلوب النمطي التقليدي في حل المشكلات والذي يجعلهم يتقيدون بالاجراءات ولا يقدمون افكاراً خلاقاً وأساليب عمل جديدة.

- الجمود التنظيمي ومناخ العمل ونمط الادارة في المنظمات قيد الدراسة يعيق قدرة المديرين على السلوك الابتكاري.

من خلال هذا الاستعراض للدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة؛ يتبين انها تبنت مدخلين مختلفين لدراسة التطوير التنظيمي، فمنها ما يدرس الاتجاه نحو التطوير في حد ذاته كدراسة قدور حيث اهتمت بالتعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري وأظهرت الدراسة اتجاهاً ايجابياً ، في حين اهتمت دراسات أخرى كدراسة العبيدي ، والمغربي ، وبخطوة بالتعرف على اتجاهات المديرين نحو بعض أساليب التطوير التنظيمي. من خلال نتائج هذه الدراسات يتضح ان هناك غموضاً وتناقضاً في تلك الاتجاهات؛ فعلى سبيل المثال، دراسة قدور أظهرت اتجاهاً ايجابياً نحو التطوير الإداري وذلك من خلال إسناد المهام الخاصة، والتطوير عن طريق الرئيس المباشر والتدوير الوظيفي. فيما نجد أن دراسة العبيدي

أظهرت نتيجة مناقضة ، حيث أن نسبة الموافقة على تفويض السلطة بلغ (42%) مع ملاحظة أن الدراستين أجريت في نفس القطاع الصناعي.

هذه الدراسة ستحاول استجلاء هذا الغموض من خلال تحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي. وقد تبين للباحث من استقراء الأدب الإداري وجود مجالات تعتبر الأهم فيما يخص التطوير التنظيمي دون غيرها ووهي تتمثل في الأفراد، العمل وطرق اداءه و التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي. كذلك ستحدد هذه الدراسة العوامل الشخصية والوظيفية التي لها علاقة بتلك الاتجاهات والاستفادة منها في تعزيز الاتجاهات الايجابية، والتقليل من الاتجاهات السلبية والمتمثلة في المقاومة المحتملة للتغيير والتطوير التنظيمي.

3.1 مشكلة الدراسة

تواجه منظمات اليوم بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار ، لذا تجد هذه المنظمات نفسها أمام واقع لا بد لها من معاشته بما فيه من تحديات متمثلة في المنافسة ، والتقنية ، والعولمة ، إلخ..، إذا ما أرادت البقاء والتطور والنمو ، وهذه التحديات تتطلب من المنظمات إحداث تغييرات تنظيمية لمواكبة هذا الواقع والمفاهيم الجديدة والتفاعل معها . وهذا بدوره يتطلب وضع استراتيجيات تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع التقنيات الجديدة وأسواق المنافسة وغيرها من المتطلبات . ويتم ذلك من خلال مراحل متتابعة تبدأ من الاستعداد للتغيير ثم إحداثه ، ويستتبع بالمحافظة عليه (تعزيزه) (20) .

إن نجاح برامج التغيير والتطوير في أي منظمة يعتمد بصورة أساسية على جهود ودعم القيادات الإدارية فيها ، والذي لا يمكن أن يتوافر ما لم يكن هناك إدراك لأهمية التطوير في ظل بيئة متغيرة ومتطورة بشكل مستمر فعدم إدراك قيادات المنظمة لأهمية التغيير والتطوير سيولد لديها اتجاهات سلبية حول هذه العملية التي باتت من أهم متطلبات العمل

الإداري في العصر الحاضر . وهذه الاتجاهات قد تكون مرتبطة بسمات المدراء الشخصية والوظيفية والتي ينبغي استغلالها بما يخدم الاتجاه الإيجابي نحو التطوير . في هذا السياق أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أجريت على المديرين في المنظمات الصناعية الليبية بأن اتجاهاتهم تنزع للتحوط والحذر حيال كل ما هو جديد في التطوير التنظيمي (21)(22) ، وبالمقابل أظهرت نتائج بحوث أخرى في ذات القطاع بأن المدراء لديهم اتجاهات ايجابية نحو اساليب التطوير الإداري (23) ؛ عليه ، لاحظ الباحث بأن هناك غموضاً في اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي تسعى هذه الدراسة لاستجلاء هذا الغموض بحيث يمكن الاستفادة منه في عملية تطوير المنظمات قيد الدراسة من خلال استعداد مدراءها لأي تغييرات مطلوبة بالضرورة في مجال الأفراد ، والعمل وطرق أداءه والتكنولوجيا المستخدمة ، والهيكل التنظيمي ، والتي وإن كانت هي الأهم في مجال التطوير إلا أنها ليست كل مجالاته هذا من ناحية، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تربط بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية قيد الدراسة ، واتجاهات هؤلاء المديرين نحو التطوير التنظيمي من ناحية أخرى ، وذلك لاستفادة منها في تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو التطوير التنظيمي ، او التقليل من المقاومة المحتملة للتغيير والتطوير .

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- 1- ما هي اتجاهات المديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي ؟
- 2- هل هناك علاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المؤهل العلمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) واتجاهات هؤلاء المديرين نحو التطوير التنظيمي ؟

4.1 أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة ما يلي :

- 1 (التعرف على اتجاهات المديرين قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي
- 2 (بيان ما إذا كانت هناك علاقة تربط العوامل الشخصية والوظيفية باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.
- 3(تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد المنظمات الصناعية الليبية للاهتمام بعملية التطوير التنظيمي ، وذلك علي ضوء معطيات ونتائج الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة:

من التساؤلين البحثيين في مشكلة الدراسة سابقة الذكر ، تصاغ فرضيتنا الدراسة على

النحو التالي :

أ- الفرضية الأولى :

- الفرضية الصفرية : لا توجد اتجاهات إيجابية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي .

- الفرضية البديلة : توجد اتجاهات إيجابية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي.

ب- الفرضية الثانية :

- الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهريّة) لعامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

- الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهرية) لعامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

6.1 أهمية الدراسة:

حيثُ أن هذه الدراسة تسعى لتحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، تتمثل أهميتها في كونها خطوة لازمة لرسم سياسات ووضع برامج تطوير تأخذ في الاعتبار تلك الاتجاهات لتجنب أي مقاومة محتملة للتغيير من قبلهم .

أيضاً ، من خلال دراسة علاقة اتجاهات المديرين نحو التطوير مع العوامل الشخصية والوظيفية تساهم هذه الدراسة في فهم تكون الاتجاهات المقاومة للتطوير التنظيمي ، وبالتالي تقليل حدتها ، وتعزيز الاتجاهات الايجابية نحوه .

7.1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمات* الصناعية

العامة بمدينة بنغازي وهي كما يلي :

- 1- شركة البيان لصناعة اللدائن.
- 2- الشركة الوطنية للصناعات الغذائية.
- 3- شركة المطاحن الليبية.
- 4- شركة الإنماء للأسلاك والمنتجات الكهربائية.
- 5- الشركة الليبية للأسمنت.

* اللجنة الشعبية العامة للصناعات والمعادن والطاقة بنغازي لسنة (2006) .

6- شركة الأمل للألبان

7- مشروع الدواجن بنغازي.

8- الشركة العامة للأنابيب

9- الشركة العامة للملابس والمنسوجات

8.1 حدود ونطاق الدراسة:

- 1- تقتصر على مديري الإدارة العليا والوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية.
- 2- تركيز الدراسة على ثلاثة مجالات فقط من مجالات التطوير، والتي وإن كانت تعد الأهم من بين مجالات التطوير، إلا أنها ليست كل مجالات التطوير التنظيمي وهي ، الأفراد ، أساليب وطرق العمل والتقنية المستخدمة ، والهيكل التنظيمي.
- 3- تتحصر الدراسة في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي ، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لهذه الدراسة حيث أن المنظمات الصناعية الليبية تنتشر على رقعة جغرافية كبيرة تتطلب تغطيتها تكاليف مادية تفوق إمكانيات الدراسة ، كذلك فإن إجراء هذه الدراسة على مستوى ليبيا يستغرق زمناً يفوق الزمن المحدد لإنجاز الدراسة.

9.1 منهجية الدراسة:

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ؛ كما استخدم الأسلوب التحليلي في هذه الدراسة لبيان ما إذا كانت هناك علاقة تربط بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات .

لتحقيق ذلك ، استعان الباحث بما تم نشره أو كتابته حول موضوع الدراسة ، لتصميم استمارة الاستبيان . كذلك ، تم جمع المعلومات والبيانات الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية ، لاستقصاء آراء المديرين في المنظمات قيد الدراسة ، واستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة الدراسة لاستخلاص النتائج .

10.1 التعريفات الإجرائية:

استتباعاً لتحديد فرضيات الدراسة ، يتعين تعريف المتغيرات الواردة في الدراسة والتي سوف يتم إخضاعها للدراسة والتحليل وذلك كما يلي :

- **الاتجاهات:** تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة ، والمراد اختبار العلاقة بينه وبين المتغيرات المستقلة والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً.
- ويقصد بالاتجاهات " استعداد أو (ميل قابلية) مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية بشكل متسق نحو شيء معين"⁽²⁴⁾ ، وسيتم قياس هذا المتغير التابع من خلال الإجابات الواردة باستمارة الاستبيان باستخدام مقياس ترتيبي خماسي ، وهو مقياس ليكرت (Likert) وفقاً لما يلي :

موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً .

- **التطوير التنظيمي:** ويمثل المتغير الذي يراد تحديد الاتجاه سواء السلبي أو الإيجابي نحوه ، ويقصد بالتطوير⁽²⁵⁾:

- جهد مخطط

- يشمل كل التنظيم

- يدار من القمة في التنظيم

- لزيادة فعالية المنظمة

- وذلك من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة مع المعرفة بالعلوم السلوكية.

• التغيير التنظيمي:

ويمثل التدخل المخطط لإحداث التطوير التنظيمي ويقصد به "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهياكل التنظيمية، أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء ، أو إجراءات وطرق وظروف العمل ، وغيرها ، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز"⁽²⁶⁾.

• العوامل الشخصية والوظيفية:

وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة ، والتي سيتم تحديد ما إذا كان هناك لها علاقة بالمتغير التابع وهو الاتجاه نحو التطوير التنظيمي وهي كما يلي :

أ- العمر .

ب- النوع : ويقصد به ذكر أو أنثى .

ج- المؤهل الدراسي : ويقصد به المستوى الدراسي الذي تحصل عليه المدير (إعدادية ، ثانوية وما يعادلها ، المستوى الجامعي ، ما فوق المستوى الجامعي) .

د- التخصص الدراسي : ويقصد به الدراسة المتخصصة في مجال بعينه وهي كما يلي :

الإدارة - المحاسبة - الاقتصاد - العلوم - الهندسة - الزراعة - الحاسوب - عام - تخصصات أخرى .

وتجدر الإشارة أن إضافة بند عام راجع لأن الباحث من واقع الزيارات الميدانية تبين له أن هناك مدراء ليس لهم تخصص محدد ، كذلك ولأجل تفادي تناسي تخصص ما أضيف بند تخصصات أخرى .

هـ- الخبرة الوظيفية :

ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها المدير في ممارسة عمله الحالي . بمعنى أن الخبرة المقصودة هنا هي الخبرة الكمية أكثر منها النوعية .

و- المستوى الوظيفي :

ويقصد به المسمى الوظيفي الذي يشغله المدير حيث تركزت هذه الدراسة على المستويين الإداريين الأعلى والأوسط بمختلف المسميات الوظيفية .

الهوامش

- 1 . محمد صالح الحناوي وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ، ص 95 .
- 2 . نفس المرجع السابق ، ص 127 .
- 3 . علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003 ، ص 317 ، ص318 .
- 4 . محمد صالح الحناوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .
- 5 . بيتر دراكر ، الإدارة (المهام - المسؤوليات - التطبيقات) ، ترجمة : محمد عبد الكريم ، مراجعة : نادية الهادي ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 235 ، بتصرف
- 6 . فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ؟) ، القاهرة : مكتبة جرير ، 2002 ، ص 7.
9. دراسة عبدالسلام المغربي ، "فلسفة إدارة الجودة ومعوقات التطبيق" دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية الليبية التي تقع في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي: أكاديمية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتنظيم ، 2002 ، ص 97.
10. دراسة حليلة العبيدي ، "مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة" ، دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي: أكاديمية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتنظيم ، 2002 ، ص 95.

11. دراسة دقاسمة، "التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد - الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري، السنة (24) - العدد (88) - مارس 2002، ص ص 119 - 150

12. دراسة عبد اللطيف بن صالح النعيم، "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م 15، العلوم الإدارية (1)، 2003، ص 157، ص 158

13. دراسة بديعة عاشور قدور، "اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير الإداري وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية" دراسة ميدانية للمديرين في المنظمات الصناعية الليبية بشعبية بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2003، ص 79، ص 80

14. دراسة حنان عبدالرحمن بوزقية، "اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالعوامل الشخصية والوظيفية"، دراسة ميدانية في المنظمات الخدمية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2005، ص 102، ص 103، ص 104

16. دراسة زينب الشريف عبدالجليل بو خطوة، "اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترنقي بالجودة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية"، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 137، ص 138.

19. دراسة صباح النزال سعيد المغربي ، "معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بشعبية بنغازي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي: جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2008 ف ، ص 86 ، ص 87 ، ص 88
20. أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 609 ص 610 ، بتصريف
21. حليلة العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.
22. عبد السلام المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97.
23. دراسة بديعة عاشور قدور ، مرجع سبق ذكره ، ص 79
24. ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 247
- 25 . ثابت عبدالرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 377
- 26 . ثابت عبدالرحمن إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 397 .

الفصل الثاني استقراء الأدب الإداري - التغيير والتطوير التنظيمي

1.2 مقدمة :

تتعدد وتتنوع اتجاهات الإنسان نحو الأحداث ، والأشياء ، والمواضيع ، والأشخاص من حوله ، اتجاهات نحو رئيسه والمنظمة ، اتجاهات نحو الرياضة والمسرح والتمثيل وغيرها من الاتجاهات ، وتشكل هذه الاتجاهات العديدة نسقا مترابطا ، وهذا النسق المترابط من الاتجاهات المتنوعة يلعب دورا هاما في السلوك الإنساني في المنظمات (1) .

إن الاتجاهات تساعد الفرد على التكيف مع الظروف الواقعية ، كما تساعد على تحقيق التكيف و المواءمة الاجتماعية بينه وزملائه داخل المنظمة مما يذكي روح التعاون المثمر لتحقيق الأداء المطلوب من خلال التطوير المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة والمتطورة باستمرار لضمان بقاء المنظمة .

ويمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي ، إذ يهتم هذا المجال بالتغيرات المحيطة بالمنظمة ، والتي تتطلب إحداث تغيرات تنظيمية تتوافق والتغيرات البيئية لضمان الفعالية التنظيمية . ومع تزايد المنافسة الدولية ، واشتداد الصراع على الأسواق ، وتسارع معدلات التقدم التكنولوجي ظهرت الحاجة الملحة لإيجاد السبل الكفيلة بتحسين كفاءة المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية خاصة بعد انتشار مفاهيم جديدة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة و التركيز على التطوير المستمر في كل المجالات(2) .

إن نجاح برامج التغيير والتطوير في أي منظمة يعتمد بصورة أساسية على جهود ودعم القيادات الإدارية فيها ، والذي لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك إدراك واقتناع ورغبة حقيقية من تلك القيادات للتطوير في بيئة بات التغيير و التطوير إحدى سماتها .

إن اقتناع قيادات المنظمة ليس مهماً من أجل التغيير والتطوير فقط ، ولكن لكي لا تواجه جهود التطوير هذه بالمقاومة من قبل تلك القيادات في حالة عدم اقتناعها بأهميته أو شعورها بعدم الحاجة إليه مما قد يحتم على تلك المنظمات محاولة التغلب على تلك المقاومة من خلال عدة أساليب نذكر منها على سبيل المثال إشراك الأفراد في عملية التغيير والتطوير بتبني أفكارهم ومقترحاتهم ، والذي من شأنه أن يقلل المقاومة لأن المشاركة تقلل من احتمالات التهديد بفقدان المنصب ، كذلك توفير كافة المعلومات عن التغيير من حيث مضمونه وآثاره ، وهذا من شأنه أن يزيل حالة عدم التأكد التي قد ترتبط بالتغيير .

هذا الفصل يستعرض في بنوده القادمة مفهوم الاتجاهات من خلال مكوناتها وخصائصها ووظائفها ، وكيفية قياسها. كذلك يناقش هذا الفصل مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي ، والأسباب الدافعة للتغيير والتطوير ، وأهدافها ، والمجالات المعنية بالتطوير . أيضاً ، يتناول هذا الفصل مقاومة التغيير التنظيمي والعوامل المحددة والمقيدة للتغيير ، وأساليب التغلب على مقاومته .

2.2 مفهوم الاتجاهات:

يتناول هذا الجزء مفهوم الاتجاهات والتعريف بها ، وكذلك مكوناتها ، وخصائصها، والوظائف التي تؤديها الاتجاهات ، بالإضافة إلى كيفية قياسها؛ وذلك بما يخدم هذه الدراسة.

1.2.2 تعريف الاتجاهات:

تتعدد تعريفات الاتجاه بتنوع المفاهيم والمداخل المختلفة التي تناولت هذا المفهوم، كذلك فإن الاتجاهات لا ترى ، وإنما تستنتج من خلال ملاحظة السلوك ، ومن هنا يأتي الاختلاف حول ماهيتها وتعريفها بدقة ، وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعريفات :

عرف كيبسن Gibson الاتجاه بأنه : " شعور أو حالة استعداد ذهني ، ايجابية أو سلبية ، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة ، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس، والأشياء ، والمواقف " (3).

أما نيكوكومب (Newckamp) وهو من رواد المدرسة المعرفية ، فقد عرف الاتجاه على أنه " تنظيم لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة " (4).

ويرى أوبنهايم Oppenheim أن " الاتجاهات هي حالة من الاستعداد أو النزعة للتصرف أو الاستجابة بطريقة معينة عندما نواجه مثيرات معينة " (5).

كما عرفها السلمي على أنها " تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات، والدوافع بالنسبة لشيء محدد " (6).

من خلال التعريفات السابقة للاتجاهات يمكن أن نستنتج ما يلي :

- إن الاتجاهات مكتسبة نتيجة التعلم.
- الاتجاهات تمثل استعداداً أو نزعة للسلوك.
- التصرف أو السلوك الناجم عن الاتجاه يكون نحو شيء محدد.
- النزوع أو الميل قد يكون سلبياً أو إيجابياً.
- النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.

إن وجود تعريف شامل لمفهوم الاتجاهات سيمكن الباحثين والدارسين من استخدام المقاييس المناسبة والموحدة للاتجاهات موضع البحث ، وإلى عهد قريب كان هناك شبه انفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف للاتجاهات قدمه Gordon والذي يقر أن " الاتجاهات هي

عبارة عن استعداد (أو ميل قابلية) مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية ، وبشكل متنسق نحو شيء معين⁽⁷⁾.

2.2.2 مكونات الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب / أبعاد⁽⁸⁾ :

أ: عاطفي انفعالي

يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد ، ما نحب أو نكره ، وما نرغب وما لا نرغب ، في الشيء أو الموقف أو الشخص موضوع الاتجاه . ويكتسب الفرد هذا الجانب من الأبوين والمدرسين والزملاء في الجماعات التي ينتسب إليها .

ب: معرفي معلوماتي :

يتعلق هذا الجانب باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات، والتفسير المنطقي للعلاقات بينها، بمعنى آخر انه العملية التفكيرية، مع تركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات ايجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص .

ج : سلوكي:

ويتمثل هذا الجانب في ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء " بصدقة أو ود أو عدائية أو مساندة أو غيرها " .

ويسعى الأفراد باستمرار إلى إيجاد نوع من التوافق والمواعمة بين الجوانب أو المكونات الثلاثة للاتجاه .

3.2.2 تكوين الاتجاه:

إن الاتجاهات - كما أشرنا سابقا في هذه الدراسة - من بين العوامل المكتسبة التي يتعلمها الإنسان في السلوك الإنساني بمعنى أنها غير مورثة ، وإنما تتكون نتيجة تعرض الفرد لأحداث ومواقف متباينة ، واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن جماعات متنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله.

ويمكن النظر للاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني من خلال

الفروض الآتية⁽⁹⁾ :

الفرض الأول : تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة .

الفرض الثاني : تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين.

الفرض الثالث : تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها .

4.2.2 خصائص الاتجاهات:

هناك بعض الخصائص المميزة للاتجاهات عن غيرها من مظاهر السلوك الإنساني

وأهم هذه الخصائص ما يلي :⁽¹⁰⁾

أ. إن الاتجاهات مكتسبة أو متعلمة ، ومن ثم فإنه يفترض أنها يمكن أن تدعم أو تعزز أو

تنطفيء .

ب. إن الاتجاهات بهذا المعنى أكثر استمرارية وديمومة من الدافع، الذي ينتهي باشباع الحاجة ويعاود الظهور بعودتها، والاتجاه قد يؤدي إلى استثارة عدد من الدوافع المعنية التي تخدم

بمجملها الاتجاه العام الواحد

ج. إن الاتجاهات قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بها .

د. الاتجاه علاقة بين الفرد وموضوع أو شيء ما ويستدل على الاتجاه من ملاحظة السلوك

نحو الموضوع أو الشيء المعين .

هـ. يتأثر الاتجاه بخبرة المرء ويؤثر فيها ، وهو نتاج الخبرة وعامل فيها ، قابل للتغير

والتطور تحت ظروف معينة .

و. الاتجاه دينامي ، أي يحرك سلوك المرء نحو الموضوعات التي انتظم حولها .

ز. قد يكون الاتجاه سلبيا أو إيجابيا أو محايدا ، وقد يكون قويا أو ضعيفا نحو شيء أو

موضوع معين.

ح. تتكون الاتجاهات وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية ، ويشترك عدد من الأفراد أو

الجماعات فيها .

ط. لا تتكون الاتجاهات في فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة بين فرد وموضوع من

موضوعات البيئة.

ي. تتفاوت الاتجاهات في وضوحها وجلائها ، فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو

غامض، ويغلب على محتوى الاتجاهات الذاتية أكثر من الموضوعية .

5.2.2 وظائف الاتجاهات:

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف ما يلي : (11)

أ. وظيفة التأقلم :

حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

ب. وظيفة الدفاع عن النفس :

إن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين إنما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه .

ج . الوظيفة التنظيمية :

يكتسب الإنسان وهو بصدد بحثه عن معاني الظواهر بعض الاتجاهات المعينة ، وتتجمع هذه الاتجاهات والخبرات المتعددة والمتنوعة في كل منتظم مما يؤدي إلى اتساق سلوكه ، وثباته نسبيا في المواقف المختلفة ، بحيث يسلك تجاهها على نحو ثابت مطرد فيتجنب الضياع والتشتت في متهات الخبرات الجزئية المنفصلة .

د . وظيفة تحقيق الذات :

يتبنى الفرد مجموعة من الاتجاهات التي توجه سلوكه وتتيح له الفرصة في التعبير عن ذاته، كما تدفعه هذه الاتجاهات إلى الاستجابة للمثيرات البيئية المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز الهدف الرئيسي في الحياة ، ألا وهو تحقيق الذات .

6.2.2 قياس الاتجاهات:

اهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحديد قياس الاتجاهات باعتبارها عملية نفسية معقدة تعبر عن ميل مكتسب تجاه موقف أو شيء معين . ويمكن قياس الاتجاهات من خلال طرق عديدة منها المقابلات الشخصية ، والاستقصاءات والتجارب العلمية ، ومن أكثر الطرق شيوعا طريقة الاستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الاتجاهات، مقياس ليكرت

(12) حيث تعتمد طريقة ليكرت في قياس الاتجاهات على اختيار عدد من العبارات التي تتعلق بالاتجاه المطلوب قياسه ، ويطلب من الأفراد الخاضعين للدراسة الإجابة على العبارات الواردة ، وفقا لدرجة موافقتهم على العبارة (موافق تماما - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماما) ، ويعبر عن هذه الاستجابات بأوزان من 1-5 على النحو التالي :

1	5	موافق تماما
2	4	موافق
3	أو 3	محايد
4	2	غير موافق
5	1	غير موافق تماما

ويمكن التعبير عن هذه الاستجابات البديلة بقيم عددية موجبة وسالبة وذلك كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
(2+)	(1+)	صفر	(1-)	(2-)

مقياس ثارستون (13) :

في ظل هذا النوع من مقاييس الاتجاهات يتم سؤال المستقصي منهم لاختيار العبارات التي يوافقون عليها من بين قائمة تضم 20 - 25 عبارة . وهذه العبارات يتم اشتقاقها من قائمة تضم 100 - 200 عبارة ، والتي سبق تقييمها من قبل مجموعة من المحكمين أو الخبراء في مجال الدراسة المعنية ، حيث يتم سؤال كل محكم بأن يضع هذه العبارات في مجموعات متساوية تقريبا . وتلك المجموعات تمثل أحكامهم فيما يتعلق بأي من هذه العبارات يمكن أن يكون موافق أكثر ، وأي منها يكون موافق أقل حول الشيء موضوع الاتجاهات ،

والمجموعة السادسة أو الوسط تمثل الوضع المحايد ، ثم يتم حساب الوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات الإجمالية ، وذلك على أساس إجابات المحكمين ويلي ذلك اختيار 20 - 25 عبارة والتي تعتبر أقل تشننا عن قيمة الوسط الحسابي ليقوم المستقصي منه بتحديد العبارات التي يوافق عليها ، وبالتالي يمكن حساب قيمة الوسط لإجاباته والذي يعبر عن اتجاهاته الإيجابية تجاه الشيء موضوع الدراسة .

مقياس جتمان⁽¹⁴⁾

ويسمى طريقة تحليل المقياس ، ويؤدي إلى ترتيب العبارات بحيث يحصل الأشخاص الذين يستجيبون بالتأييد لعبارة معينة على ترتيب أعلى من الأشخاص الذين يستجيبون لنفس العبارة بالمعارضة . ومعنى ذلك أن الشخص إذا وافق على عبارة معينة في هذا المقياس ، فلا بد أنه قد وافق على العبارات الأدنى منها ولم يوافق على العبارات التي تعلوها . ولتوضيح ذلك نقول أن هذا المقياس يشبه مقياس قوة الإبصار ، حيث إذا رأى الفرد صفاً من الإشارات فمعنى ذلك أنه يستطيع أن يرى جميع الصفوف الأخرى التي هي أكبر من هذا الصف من الإشارات ، ودرجة الشخص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلى التي وافق عليها والعليا التي لم يوافق عليها . ومعنى ذلك أنه لا يترك اثنان في درجة واحدة على هذا المقياس إلا إذا كانا قد اختارا نفس العبارات .

من خلال ما سبق يتضح أن الأفراد يكتسبون اتجاهاتهم سواء الإيجابية أو السلبية نحو الأشياء أو الأفراد من خلال معلومات ومعتقدات أو قيم أو مصالح إلى غير ذلك . وطبقاً لهذه الاتجاهات سيتحدد سلوك هؤلاء الأفراد .

إن إدراك واقتناع ودعم قيادات أي منظمة للتطوير كمطلب أساسي للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة والمتطورة باستمرار يعد أمراً ضرورياً لإنجاح تلك المنظمات ، إلا أنه وفي بعض الأحيان قد تواجه جهود التغيير والتطوير بالمقاومة من قبل الأفراد كنتيجة لعدم تأكد هؤلاء الأفراد من جدوى التطوير ، أو لمصالح ذاتية ، أو الخوف من خسارة مناصبهم ، إلى غير ذلك من الأسباب . وهنا تبرز الحاجة لتغيير تلك الاتجاهات السلبية نحو التطوير من خلال عدة طرق كالاتصال المفتوح وتوفير كافة المعلومات عن اتجاهات ومضمون وآثار التغيير ، حيث أن ذلك يزيل حالة عدم التأكد التي قد ترتبط بعملية التغيير، كذلك إشراك الأفراد بآراءهم ومقترحاتهم والذي من شأنه أن يقلل من تلك المقاومة لأن المشاركة تقلل من الشعور بالتهديد المحتمل .

3.2 التغيير والتطوير التنظيمي:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعريف بمفهوم التغيير و التطوير التنظيمي ، ودوافع المنظمات لإحداثهما ، وكذلك الأهداف المرجوة من عملية التغيير والتطوير التنظيمي ، إضافة إلى المجالات المعنية بالتغيير والتطوير التنظيمي ، كما سيتم التطرق إلى بعض الأساليب الحديثة المستخدمة في التغيير والتطوير التنظيمي .

1.3.2 تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

تتعدد تعريفات التغيير والتطوير التنظيمي بتعدد البحوث بمفاهيمهم المختلفة ، وتتعدد المداخل التي تناولت هذا الموضوع ، وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعاريف لكلا المفهومين :

عُرف التطوير التنظيمي على أنه: "جهد مخطط ، عبر المنظمة ، يدار من قمة المنظمة ، بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها ، من خلال التدخل المخطط ، باستخدام معارف علم السلوك"⁽¹⁵⁾ أو هو "جهد مخطط ومستمر، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فاعلية ، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية"⁽¹⁶⁾.

وعرف أيضاً على أنه : "جهد على المدى الطويل ، تقوده وتدعمه الإدارة العليا للمنظمة ، لتحسين رؤية المنظمة ، وعمليات التفويض ، والتعلم ، ومعالجة المشاكل ؛ من خلال إدارة ثقافة التنظيم بشكل تعاوني ومستمر والتي تركز بشكل خاص على ثقافة فرق العمل - مستخدمة في ذلك نظريات وتقنيات العلوم السلوكية التطبيقية"⁽¹⁷⁾ .

أما التغيير التنظيمي فقد عرف على أنه : " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات ، أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوك التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق العمل ، وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز " ⁽¹⁸⁾ وعرف أيضاً على أنه : "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير " ⁽¹⁹⁾ . وكذلك عرف على أنه "التغيير المخطط الذي يحدث في المنظمة على نطاق واسع ، ويؤثر في كافة أنظمة العمل ، مُغيراً إستراتيجية المنظمة ، ونمط قيادتها ، وثقافتها التنظيمية . وهو يهدف إلى تطوير المنظمة لمواجهة (والتكيف مع) عوامل البيئة الخارجية"⁽²⁰⁾ .

من العرض السابق لتعريفات كل من التغيير والتطوير التنظيمي يمكن استنتاج التالي :

- (أ) أن التغيير والتطوير جهد مخطط .
- (ب) عملية طويلة المدى .
- (ج) مجهود تعاوني بصرف النظر عن اتخاذ قرار التغيير والتطوير .
- (د) يعتمد التطبيق العملي للعلوم السلوكية .
- (هـ) قد يستعان بمستشار تطوير من خارج المنظمة .
- (و) يسعى لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة ، ومواجهة المتطلبات البيئية .

من خلال هذه الاستنتاجات وما اطلع عليه الباحث في الأدب الإداري حيث ذكر وندل فرنش وسيسل بيل جونير أن تطوير المنظمات هو علم السلوك التطبيقي الذي يعنى بتطوير المنظمات ، والأفراد داخلها ، من خلال استخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط⁽²¹⁾. عليه فإنه لكي يتم تطوير في أي مجال من مجالات المنظمة ، كالأفراد أو التنظيم أو العمل وطرق أداءه فإن ذلك يستلزم بالضرورة إحداث تغييرات مخططة في هذه المجالات أو المتغيرات التنظيمية.

2.3.2 الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات أو مشاكل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم يتم العمل على إجراء بعض التغييرات في أجزاء المنظمة ، وفي أسلوب تفكيرها لحل هذه المشاكل. ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية⁽²²⁾ .

أولاً : التغييرات الخارجية :

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ، والتي من بينها ما يلي :

أ - زيادة حدة المنافسة في السوق ، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق .

ب - التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة ، والتهديد بتقادم سلع أو خدمات المنظمة .

ج - التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح ، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة ، وغيرها من التغيرات .

د - التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية . مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال ، وقيم العمل .

ثانياً : التغيرات الداخلية :

قد تواجه المنظمة بعض التغيرات الداخلية التي قد تؤدي إلى مشاكل تنظيمية ومن

أمثلة هذه التغيرات :

أ - تغيرات في نوعية الآلات ، والمنتجات ، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية .

ب - تغيرات في أساليب وإجراءات ومعايير العمل .

ج- تغيرات في هياكل العمال والوظائف وعلاقات العمل .

د- تغيرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد .

هـ- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتسويق والرقابة .

و - تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

وبناء على هذه الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي تتحدد أهداف هذا التطوير

3.3.2 أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي

يرى الغمري⁽²³⁾ أنه بالرغم من أن أهداف التطوير تختلف تبعاً لمشكلات المنظمات

المتنوعة، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات وهي:

أ . إرساء قواعد الثقة بين أفراد الجماعات وبين الجماعات في المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية .

ب . خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة ، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي .

ج . تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، بحيث تكون أقرب ما يكون لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة، والمختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو مستوى إداري معين .

د . العمل على زيادة درجة الانتماء والولاء للمنظمة ولأهدافها .

و . زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات عمل، وخاصة الأفراد المتنافسين بشأن الموارد التنظيمية .

ز . زيادة درجة الإحساس بدناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المختلفة على الأداء .

ح . زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية .

ط . مساعدة المديرين على تبني أساليب حديثة كالإدارة بالأهداف .

ك . زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة .

4.3.2 مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

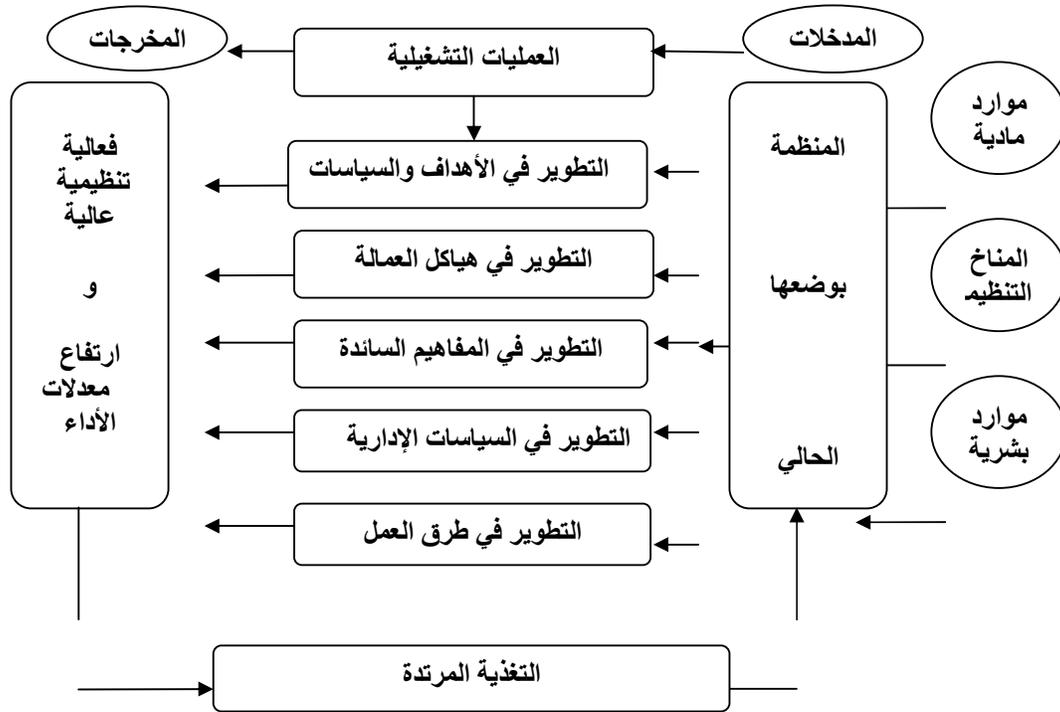
إن النظرة إلى التنظيم على أنه تصميم هيكل أو تحديد سلطات ومسؤوليات وعلاقات ،

أو توصيف وظائف، نظرة قاصرة. إذ إنه يجب النظر للتنظيم على أنه نظام ديناميكي للتعاون

مكون من عدة أجزاء أو متغيرات تنظيمية⁽²⁴⁾، وهذا النظام الديناميكي نظام مفتوح على البيئة، وعلى هذا فهو يؤثر ويتأثر بها بكافة أجزائه⁽²⁵⁾.

إن سلوك المنظمة كنظام متكامل يتأثر بعوامل كثيرة من أهمها نوع التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة الاستراتيجية وفعالية عمليات التغيير والتطوير التنظيمي⁽²⁶⁾.

وتأسيساً على ما سبق فإن التغيير والتطوير عملية كلية تشمل أجزاء المنظمة أو المتغيرات التنظيمية. ويمكن النظر إلى التغيير والتطوير كنظام متكامل على النحو الذي يوضحه الشكل (1-2).



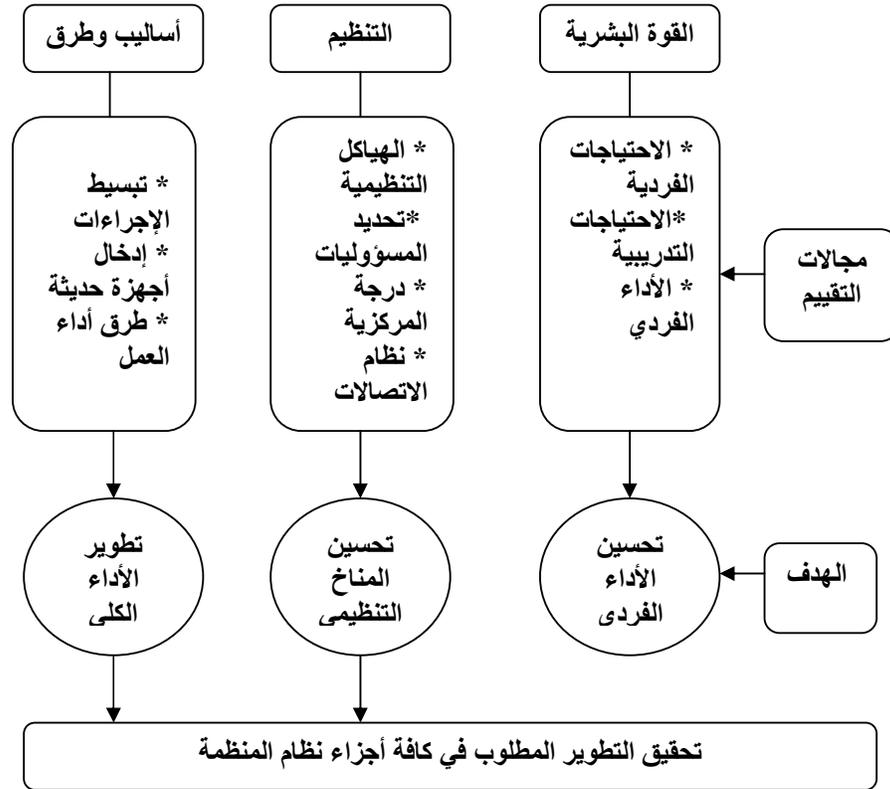
الشكل (1-2) التطوير التنظيمي كنظام متكامل

المصدر: نبيل عبدالحافظ، اثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الادارية في اجهزة المدينة، معهد الادارة العامة، سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع، ص19 نقلا عن محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 27

من الشكل السابق يتضح أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تقتصر على جانب تنظيمي واحد ، ولكنها تشمل كافة الجوانب التنظيمية ، حتى يمكن تحقيق التوازن بين تلك الجوانب التنظيمية من ناحية ، والتقليل من الرغبة في معارضة التغيير ، التي يتصف بها بعض العاملين وبخاصة إذا مسهم التغيير والتطوير بتغيرات في وظائفهم الإدارية أو مهامهم الوظيفية من ناحية أخرى (27).

ويظهر الشكل (2.2) الجوانب أو المجالات التي يتم إخضاعها لعمليات التغيير

والتطوير التنظيمي:



الشكل (2-2) الوضع الحالي للأجهزة الخاضع للتقييم

من الشكل (2.2) يتضح أن المجالات أو الجوانب التي يمكن إخضاعها للتغيير

والتطوير تشتمل على ما يلي :

(أ) الأفراد : تحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة

مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في رفع مستوى الأداء.

(ب) مستوى التنظيم الداخلي : لا بد أن تشتمل عملية التغيير والتطوير التنظيمي على محاولة

التعرف على مدى ملائمة التنظيم الحالي لحاجات العمل ، ومعرفة المعوقات التنظيمية بدقة من

خلال التشخيص السليم ، ومن ثم اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين المناخ التنظيمي .

(ج) دراسة أساليب العمل وطرقه : بهدف تحديد الاختناقات في إنجاز الأعمال ، والعمل

على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة

والوسائل المناسبة لأداء أعمالهم بشكل أفضل .

5.3.2 الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

قد تفشل بعض برامج التغيير والتطوير لعدم توافر الشروط الأساسية لنجاحها ، وقد

حدد فرنش، وبيبل (French and Bill) مجموعة من الشروط يعتقدان أنها ضرورية لنجاح

برامج التغيير والتطوير التنظيمي وأهمها ما يلي⁽²⁸⁾ :

(أ) إدراك القيادات الإدارية بأن المنظمة تواجه بعض المشاكل .

(ب) الاستعانة ببعض الخبراء والاستشاريين الخارجيين والمتخصصين في العلوم السلوكية

وتطبيقاتها العملية .

(ج) التأييد واستعداد القيادات الإدارية للمشاركة منذ البداية في برامج التغيير والتطوير ، حيث

يلعب ذلك دورا أساسيا في التغلب على المقاومة للتغيير التي قد تظهر في بداية التنفيذ .

(د) اشترك قادة جماعات العمل وبشكل فعال في أنشطة التغيير والتطوير المختلفة .

(هـ) نجاح بعض مجهودات التطوير في المراحل الأولى في إنجاز بعض الأهداف يعطي

دافعا للعمل والتقدم في التطوير .

(و) تعريف أعضاء المنظمة بأهمية التغيير والتطوير التنظيمي ، وأسبابه ، وأهدافه ، لكسب

تأييد أعضاء المنظمة .

(ز) المشاركة والتعاون مع مصادر وأفراد التطوير التنظيمي الداخلية بالمنظمة للاستفادة من

خبراتها .

6.3.2 المراحل الأساسية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال استراتيجية متكاملة تشمل عدة

مراحل أساسية هي: (29)

- المرحلة الأولى :

إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والافتناع بأهميته .

- المرحلة الثانية :

إعداد إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي: تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها . وتشمل هذه المرحلة العمليات التالية والمبينة بالشكل (3.2) :

أ - اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير والتطوير :

من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة ، من بين الخبرات الداخلية بالمنظمة، أو الاستعانة بخبراء من خارج للمنظمة ، أو بإشراكهما معا.

ب - تشخيص الوضع القائم ، وتحديد الفرص والقيود ، وأوجه القوة والضعف .

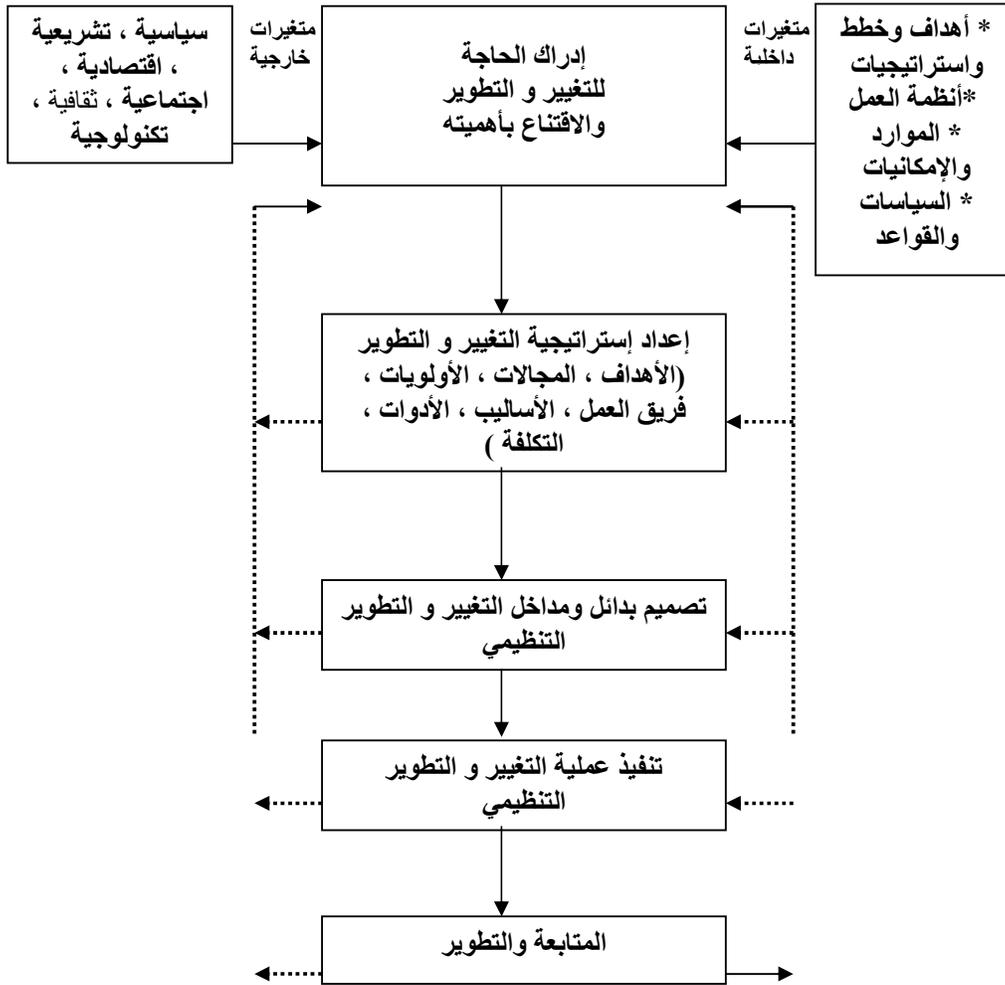
ج - تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي .

د - تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي .

هـ - اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي .

و - وضع موازنات تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي .

ز - اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي .



الشكل (2-3) الإطار العام الإستراتيجية التغيير والتطوير

المصدر: مصطفى محمود بوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2005 ، ص 391

المرحلة الثالثة :

تحديد وتصميم بدائل أو برامج التغيير والتطوير التنظيمي: على ضوء ما انتهت إليه

مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي، وعندما يبدأ فريق التطوير في

تصميم برامج التدخل والاختيار فيما بينها يجب أن يقوم بما يلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعلم.
- تقديم الاستشارة و النصح والارشاد .
- التفاعل والمواجهة والتعاون .
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات .
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي .
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ .

المرحلة الرابعة :

تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل . وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما

يلي:

- 1- تحديد الأدوات والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة.
- 2- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير .
- 3- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة ، للتعرف على النتائج ، والوقوف على العقبات ، التي قد تعترض تنفيذ برامج التغيير والتطوير .

المرحلة الخامسة :

المتابعة والتقييم : وتشمل رصد وتحليل النتائج ، والفرص ، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ برامج التغيير والتطوير التنظيمي ، والتعامل معها بالشكل الذي يدعم نجاح استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي .

7.3.2 بعض استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:

تتبنى المنظمات في سعيها للتغيير والتطوير استراتيجيات مختلفة نذكر منها :

(أ) الإدارة بالأهداف:

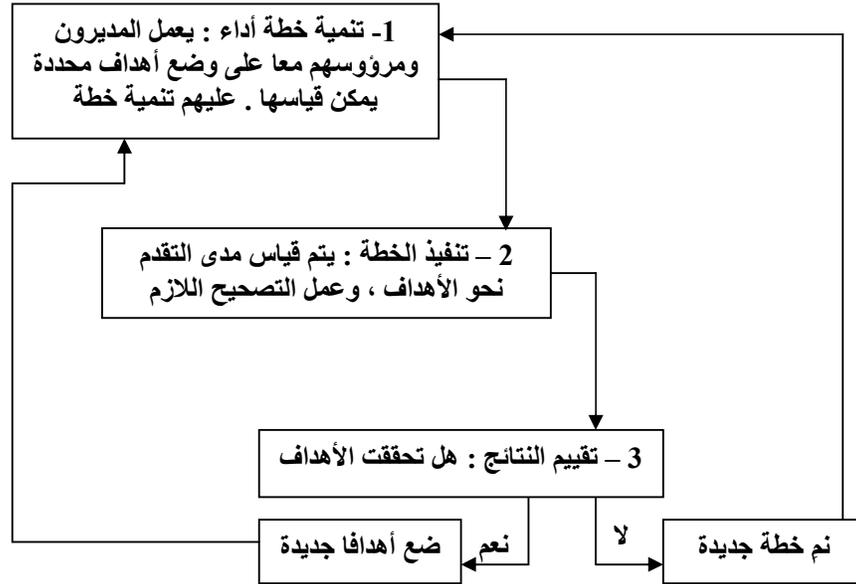
تشير الإدارة بالأهداف إلى ذلك " المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة للرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية . ومتابعة تقييم أداء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة"⁽³⁰⁾.

وتتلخص إجراءات الإدارة بالأهداف كما هو مبين بالشكل (4.2) في ثلاث خطوات

أساسية هي (31) :

- تحديد الأهداف : ويتم تحديد الأهداف بواسطة المديرين ومرؤوسيهم ، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ، ويمكن قياسها ، مع مراعاة الوقت اللازم لتحقيقها ، ويقوم المديرون ورؤسائهم بوضع الخطط التنفيذية لإنجاز الأهداف المحددة .
- الشروع في تنفيذ الخطة وتقييم مدى التقدم في ذلك ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والتي قد تكون تغييرات في الخطط ، أو في إجراءات تنفيذها ، أو في تغيير الأهداف نفسها .

- تقييم النتائج : حيث يتم تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، فإذا ما تم تحقيق هذه الأهداف ، تُحدّد أهداف جديدة، وإذا لم يتم ذلك فإنه يتم تنمية خطة جديدة في محاولة لتحقيق تلك الأهداف ، وهكذا فإن الإدارة بالأهداف عملية مستمرة .



الشكل (2-4) الإدارة بالأهداف : تطوير المنظمات عن طريق وضع الأهداف

المصدر: جيرارد جرينبرج، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ ، 2004 ، ص 804 .

(ب) إعادة الهندسة " الهندرة " :

يعبر مفهوم إعادة الهندسة وبصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات المتعلقة بمجال عمل معين ، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل ضروري ، وبحيث يعظم من القيمة من منظور العميل .

وقد عرفت إعادة الهندسة على أنها " إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق

تحسينات ملموسة في معدلات الأداء ، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة ، وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال " (32). كذلك فإن مفهوم مدخل إعادة الهندسة يتطلب تغييرا جذريا في المفاهيم والقيم التي تحملها الثقافة التنظيمية للتنظيمات الراغبة في القيام بإعادة الهندسة لأجل التطوير .

وفي هذا الصدد يمكن إجراء مقارنة بين قيم إعادة الهندسة كمفهوم حديث ، والقيم

التقليدية في بيئة ما قبل العولمة ملخصة في الجدول (1.2) كما يلي :

جدول (1-2) مقارنة بين القيم التقليدية وقيم إعادة الهندسة

م	القيم التقليدية Traditional Values	قيم إعادة الهندسة Reengineering Values
1	الحرص على رضى المدير ؛ لأنه يحدد الأجور و المرتبات	الحرص على رضى العملاء باعتباره سبب ربحية التنظيم وبالتالي يتقاضى العاملون أجورهم من خلال رضى هؤلاء العملاء
2	لا يتوقف استمرار العمليات الإنتاجية علي عمل موظف معين في المنظمة	كل عمل يؤدي داخل التنظيم يعتبر في غاية الأهمية ، لأنه يشارك في تحقيق الأهداف التنظيمية
3	يجب محاولة إلقاء المسؤولية دائما على الزملاء تجنباً للمسؤولية	يجب تحمل المسؤولية باعتبار أن كل موظف هو عضو في فريق العمل يشتركون في النجاح و الفشل معا
4	لماذا محاولة التطوير ؟ فالغد كالسيوم وليس هناك حاجة للتغيير	التطوير هو جزء من الواجبات الوظيفية لأفراد التنظيم ، وبدونه لن يحقق التنظيم أي نجاح مستقبلي .

المصدر: طارق طه ، التنظيم (النظرية- الهياكل - التطبيقات)، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر

وتتضمن إعادة الهندسة بعض من هذه الممارسات (33) :

- إعادة تصميم الوظائف، وإثرائها: فغالبا ما تضم عدة وظائف ووظيفة واحدة، لتخفيض الخطوات، وإعطاء الفرد سيطرة أكبر .
- التركيز الشديد على العمل الجماعي: لأن العمل الجماعي هو الذي يدعم التعاون.
- حذف المراجعة والفحص غير الضروري: فعندما تكون العمليات أكثر تبسيطا، والأفراد أكثر تعاونا، فإن الرقابة والسيطرة المكلفة والزائدة عن الحد يمكن التخلص منها.
- تطبيق التكنولوجيا المتقدمة : فالتكنولوجيا المبرمجة باستخدام الحاسب تسمح بضم الوظائف، وتقوي التعاون من خلال تسهيل الاتصال .

(ج) الجودة الشاملة :

عرّف لوجو ثيستس (Logo Theists) على أنها " ثقافة يتأصل فيها الإلتزام الشامل بالجودة ، وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين ، عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات ، بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية " (34).

من التعريف السابق يتضح أن التحسين في الجودة يجب أن يتم من المنظور الكلي للمنظمة، كذلك فإن إدارة الجودة تتطلب أو تركز على تدفق معلومات تبدأ قبل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، وتنتهي لحظة رضى العميل عما قدم له من سلعة أو خدمة .

وبصفة عامة يمكن النظر للجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل ، فهي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة ، والوظائف على شكل سلسلة ، بحيث أن أي خلل في أي منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية (35) .

إن الهدف من إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يتمثل في تحقيق الفعالية التنظيمية ، نظرا لكونها أي إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين بالمنظمة (36).

(د) بناء فرق العمل المؤثرة :

يمكن تعريف فريق العمل على انه: " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بتحقيق هدف أو أهداف مشتركة " (37).

إن أسلوب بناء الفريق يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فاعلية مع بعضهم. كما أن تطوير مناهج على مستويات الإدارة العليا وتوقع ترحيلها إلى المستويات الأدنى ببساطة ، سيقابل بمقاومة لهذا التغيير ، لذا فإن إشراك بعض الأفراد في هذه المستويات في شكل فرق عمل يمكن أن يقلل من تلك المقاومة (38) . ويقوم هذا الأسلوب على افتراضين أساسيين (39) :

الأول : لزيادة إنتاجية الجماعة فإن على أفرادها أن يتعاونوا وينسقوا جهودهم لإنجاز المهام الملقاة على عاتقهم .

الثاني : لزيادة إنتاجية الجماعة فلا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها .

إن تكوين أو بناء فريق عمل جيد يتطلب تجميع المزيج المناسب من المهارات المطلوبة ، والأفراد الراغبين في العمل معاً كفريق . ويمكن تحديد مراحل بناء الفريق كما يلي (40) :

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل العمل :

إن اقتناع المدير بأن فرق العمل ذات جدوى في أداء العمل بطريقة أفضل يعد أمراً بالغ الأهمية لإنجاح عمل هذا الفريق ، كذلك فإنه من المفيد معرفة الفريق بما يجب إنجازه ، وكيف يتم ذلك ، والمهارات المطلوبة للإنجاز ، كما يجب تحديد سلطات الفريق في وقت مبكر .

المرحلة الثانية : إيجاد بيئة عمل جيدة :

تتضمن بيئة العمل الجيدة توفير الموارد التي تمكن الفريق من أداء المهام الموكلة له وإعطاء حرية للفريق لأداء عمله بالطريقة التي تناسبه.

المرحلة الثالثة : تكوين وبناء الفريق :

ترتكز البداية الجيدة لفريق العمل على ثلاثة عناصر وهي :

- قيام المديرين بتكوين أعضاء الفريق بطريقة واضحة ، بمعنى تحديد العضوية للفريق بدقة .
- قبول الأعضاء للأهداف والأنشطة العامة للفريق .

- على المسؤولين بالمنظمة توضيح عمل الفريق ومسؤولياته . بمعنى تحديد المتوقع من الفريق ، وليس من الضروري تحديد طرق الأداء .

المرحلة الرابعة :

على الإدارة تقديم المساعدة والدعم المطلوب لاستمرار الفريق في العمل .

ويبين الجدول (2-2) النتائج الجيدة التي حققتها بعض المنظمات باتباعها أسلوب

فريق العمل .

جدول (2-2) تلخيص لبعض قصص النجاح التي حققتها بعض المنظمات عن طريق استخدام فرق العمل

النتائج	المنظمة
- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة تراوحت بين 30 - 50%	- بروكتر أند جامبل P&G
- زيادة الإنتاجية بنسبة 250 %	- جنرات الكتريك سالزبري General Electric Salisburu
- زيادة الإنتاجية بنسبة 30 % بالمقارنة بالأسلوب التقليدي	- زيروكس Zerox
- إنتاج الموتورات بتكلفة تساوي تكلفة الموتورات اليابانية وهي 8000 دولار للموتور الذي يباع بسعر 12000 دولار	- كمنزانجن جيمس تاون Cummins Engine Jamestown
- تخفيض نسبة المنتجات المعيبة أكثر من أي مصنع سيارات ياباني	- فورد هورماسلو Ford Hormasillo

المصدر : جيرارد جرينيرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 324

8.3.2 إدارة التغيير التنظيمي:

كما سبق وأوضحنا أن التطوير التنظيمي يستلزم إحداث تغييرات تنظيمية مخططة في المجالات المراد تطويرها ، والذي قد يواجه بمقاومة من قبل من يمسه هذا التغيير كنتيجة لخوفهم من الظروف الجديدة أو لأسباب أخرى وهذا بدوره يتطلب إدارة هذا التغيير لضمان فعاليته التنظيمية . كذلك فإن إدارة التغيير يجب أن تبدأ من المستويات العليا بالمنظمة ؛ لأن التصميم الجيد للتطوير ينطوي على تغييرات في السياسات الإدارية ، وبناء اتجاهات جديدة ، وتحول في الموارد ، واستخدام كبير للوقت والجهد (41).

1.8.3.2 مقاومة التغيير:

قد لا يشعر الأفراد بالسرور من الوضع الحالي للمنظمة التي يعملون بها ورغم ذلك يتخوفون من أي تغيير وقد يقومون بمقاومته ، لأنه قد يربكهم ويؤدي إلى ما هو أسوأ في نظرهم ، وهذا الخوف قد يكون مبررا في ظل الظروف الجديدة التي تترتب على التغيير. وهذه المقاومة للتغيير تعود إلى عوامل متعلقة بالفرد نفسه أو بالمنظمة التي يعمل بها (42)، ومن العوامل التي تعود للفرد نفسه ما يلي :

أ- الخوف من الظروف الاقتصادية : تهديد العامل في حياته الاقتصادية كنتيجة لفقدته وظيفته أو لانخفاض الدخل الناجم عن التغيير .

ب- الخوف من المجهول : يحصل العاملون على قدر من الأمن عن طريق أداء أعمالهم بالطريقة التي اعتادوها ، ومعرفة زملائهم ورؤسائهم في العمل .

ج- تهديد العلاقات الاجتماعية : يقوى ارتباط العاملين بزملائهم خلال فترة عملهم بالمنظمة .
ولذلك فإن كثرة التغيير يهدد هذا الارتباط ، وهي العلاقة التي تقدم للعامل عائدا اجتماعيا ذا قيمة كبيرة .

د- العادة : يسهل أداء الوظائف على الفرد الذي تعود أداءها بطريقة جيدة ، ولذلك فإن تغيير الوظائف يتحدى قدرة العاملين على تنمية مهارات أداء جديدة ، وهذا قد يكون أصعب .

هـ- الفشل في إدراك الحاجة للتغيير : ما لم يدرك الأفراد ويفهموا بعمق الحاجة إلى التغيير ، فإن حقهم المكتسب في الاحتفاظ بالأشياء كما هي ، قد تتغلب على رغبتهم في قبول التغيير .

أما عوامل مقاومة التغيير التي يمكن إرجاعها إلى المنظمة فهي :

(أ) الميل إلى الاستقرار : يميل العامل إلى الاستقرار ، وإتباع نفس الأساليب التي اعتادها ، وعلى ذلك فإن التغلب على رفض التغيير الذي خلقته القوى المؤدية إلى الاستقرار يكون عادة أمرا صعبا .

(ب) استقرار جماعات العمل : نظرا لقوة المعايير الاجتماعية التي تنميها الجماعة فإن هناك ضغوطا قوية لأداء الوظائف بطريقة معينة ، ولذلك فإن إدخال التغيير يربك التوقعات التي ارتضتها مجموعات العمل مما يؤدي إلى رفض التغيير بقوة .

(ج) تهديد توازن القوى الموجودة بالمنظمة : إذا تم تغيير توزيع السلطة بالمنظمة ، فإنه قد يترتب على ذلك تغييرات لمواقع بعض الأفراد المسيطرين على موارد المنظمة ، وبالتالي فقد مكانة مميزة بسبب التغيير التنظيمي .

(د) فشل جهود التغيير السابقة : إن جماعات العمل والمنظمات التي تعرضت للفشل عندما أدخلت التغيير فيما سبق قد تكون حذرة من التغيير مرة أخرى مستقبلاً .

قد تأخذ المقاومة مدى ما بين التخفي والعلن ، هذا المدى يمتد من أكثر صور المقاومة تخفياً ، على سبيل المثال ، الإحباط للأفراد ، والخفض المقصود للأداء ، أو عدم استغلال الإمكانيات ، إلى المقاومة العلنية والتي قد تأخذ شكل جماعي كالإضراب ، أو التوجه بالشكوى لنقابات العمال ، وفي هذا المدى العلني يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال الآتية (43):

- تقليل التزام المنظمة .
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير .
- زيادة معدلات الغياب ، والتأخير ، أو حتى تخريب نظم الإنتاج .
- تقوية معايير الجماعة والضغط داخل الجماعة ، والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات .
- زيادة الميل نحو الاتحادات وأنشطة نقابات العمال .

2.8.3.2 العوامل المحددة أو الظروف المقيدة للتغيير:

قد يواجه التغيير والتطوير ظروفًا تحد من تنفيذه وفي هذا السياق فقد أشار معظم الكتاب إلى ثلاثة مصادر أساسية للتأثير على نتائج برامج التغيير والتطوير، وهي (44):

(أ) مناخ القيادة السائدة : ويشير إلى طبيعة مناخ أو بيئة العمل السائد والناج عن نمط القيادة والممارسات الإدارية للرؤساء ، وذلك أن نجاح التطوير يتطلب التزام هذه القيادات بهذه الجهود للتطوير .

(ب) التنظيم الرسمي : وينبغي أن يكون منسجماً أو متناغماً مع التغيير المفتوح .

(ج) ثقافة المنظمة: ويشير إلى تأثير عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات، وكذلك الأنشطة الغير رسمية التي يمارسونها على بيئة العمل باختصار أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط. كذلك يمكن إضافة مجموعة أخرى من العوامل المحددة لقابلية الاتجاه للتغيير تتمثل فيما يلي (45) :

- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ونوع الارتباطات السلبية أو الايجابية ؛ فالاتجاهات المنطرفة تكون اقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً .

- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه : فالاتجاهات المبنية على حقائق ومعلومات بسيطة أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المبنية على معارف ومعلومات اشمل وأدق وعلى قيم وثقافة راسخة .

- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد.

- طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ، ومرونته، وقدرته على إدراك التغيير .

- درجة ضغوط الأثر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها .

مما سبق يتضح أن هناك أوقاتاً قد يحظى فيها التغيير بالقبول وأوقاتاً أخرى قد لا

يحظى بذلك . وبصفة عامة فإن التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون أن المزايا التي

سيحصلون عليها تفوق التكاليف التي سيتحملونها نتيجة للتغيير . ومن العوامل التي تساهم في

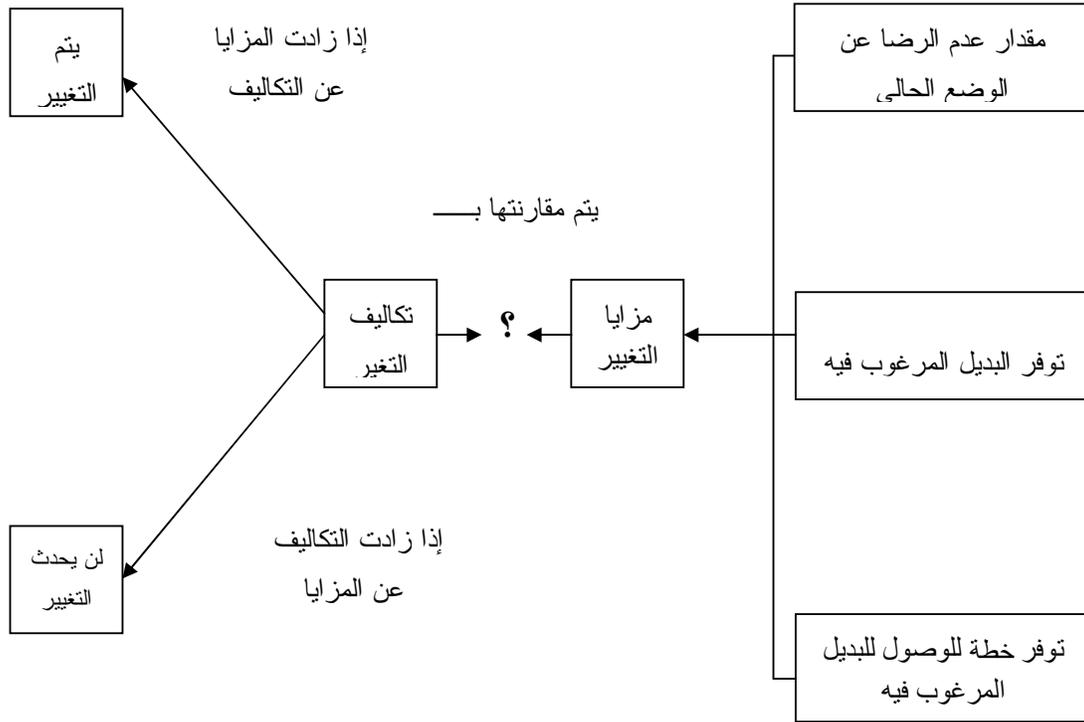
مزايا التغيير ما يلي: (46)

- مقدار الرضا عن الظروف الحالية .
- مدى وجود البديل المرغوب فيه .
- مدى وجود خطة للوصول إلى ذلك البديل .

ويعتبر العلماء أصحاب النظريات انه من الممكن معرفة آثار التغيير عن طريق ضرب

قيم هذه العوامل الثلاثة ببعضها كما بالشكل (5.2) وعلى ذلك فإنه إذا كانت قيمة بعض هذه

العوامل صفرا ، فإن مزايا التغيير وامكان حدوثه تساوي صفرا.



الشكل (5-2) التغيير التنظيمي : المزايا والتكاليف

المصدر : جيرارد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 796

3.8.3.2 التغلب على مقاومة التغيير:

قد يقاوم الفرد التغيير نتيجة لعدم التأكد، والذي قد ينجم عن الخوف من عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات اعمال جديدة تنتج عن عملية التغيير. كما يمكن أن يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يهدد مصالحهم الشخصية فمثلاً احداث تغيير في التصميم التنظيمي قد يؤدي إلى استبعاد بعض مدراء المراكز العليا واعطاء فرصة لترقية مديرين صاعدين . ويمكن ارجاع مقاومة التغيير الى الاختلاف من شخص لآخر ، فالمدير ذو الخلفية التسويقية يمكن أن يشخص الموقف ويطلب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والاعلانية ، في نفس الوقت فإن مديراً اخر ذا خلفية انتاجية قد يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الانتاج معنى ذلك أن الرؤى تختلف بحسب الادراك وهنا قد تحدث المقاومة لجهل احدهما او كليهما لأهمية تكاملهما . وأيضاً قد تحدث المقاومة كنتيجة للخوف من الخسارة إذ أنه قد يترتب على عملية التغيير احداث تعديل في الاختصاصات الأمر الذي قد يحدث معه خسارة النفوذ أو جزء منه⁽⁴⁷⁾ .

بالرغم من تعدد أسباب مقاومة التغيير كما ذكر سابقا إلا أن المديرين يستطيعون

التغلب على ظاهرة مقاومة التغيير ولو جزئياً وذلك بإتباع الطرق التالية⁽⁴⁸⁾ :

أ- المشاركة : إن مشاركة الأفراد بآرائهم ومقترحاتهم من شأنه تقليل مقاومة التغيير ، لان المشاركة تقلل من شعور الأفراد بالتهديد المحتمل .

ب- الاتصال : الاتصال المفتوح والمعلومات الكاملة والمتاحة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون وأثار التغيير تزيل عدم التأكد الذي يرتبط عادة بعملية التغيير .

ج- التيسير يقلل من المقاومة ، ومعنى ذلك اعتراف المديرين أن مقاومة التغيير شيء طبيعي و يجب أن يدار بطريقة سلسلة وتدرجية .

د- ترويج التغيير : ويقصد به النظرة المنهجية إلى ايجابيات وسلبيات التغيير من وجهة نظر العاملين والتي يجب على المدير زيادة الايجابيات وتخفيض السلبيات لغرض تشجيع العاملين على قبول التغيير .

مما سبق يتضح انه كما أن هناك أسبابا متعددة تفسر مقاومة التغيير ، فان هناك أيضا طرق متعددة يمكن استخدامها للتغلب على تلك المقاومة . والجدول رقم (3-2) يتضمن تلخيصا لأسباب المقاومة ، وطرق التغلب عليها .

جدول (2-3) مقاومة التغيير

طرق التغلب على المقاومة	الأسباب العامة للمقاومة
1- المشاركة	1- عدم التأكد
2- الاتصال	2- المصالح الذاتية
3- التيسير	3- اختلاف الإدراك
4 - ترويج التغيير	4- الخسارة

المصدر : علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 327

الهوامش

1. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، الأردن : دار الحامد ، 2004 ، ص89
2. أحمد عيد أحمد سليمان ، هندرة الإنسان سلوكيا ، الطبعة الأولى ، ليبيا ، مصراته : الشروق للطباعة ، 2008 ، ص 2
3. حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 89
4. صالح محمد علي أبو جادو ، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، عمان: دار المسيرة ، 2007 ، ص191
5. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 255
6. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة: دار غريب ، 1999 ، ص 212
7. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 247
8. حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص90 ، ص91
9. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص217 ، ص218 ، ص219
10. صالح محمد علي أبو جادو ، مرجع سبق ذكره ، ص191 ، ص 192
11. عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الإجتماعي ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 60 ، ص61

12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، القاهرة : دار غريب ، 2004 ، ص 195

13. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ، ص 331 ، ص 332 ،

14. عبد الحافظ سلامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 ، ص 81

15. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003 ، ص 353.

16. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 412

17. Bell Jr, C 1999, *Organizational Development*, 17.french, W and 6th edition, Prentice Hall, USA pp 24 – 25

18. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 397

19. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 375

Warner, W 2008, *Organization Change : theory and practice*, 2nd .20 edition, Sage Publication, Inc, London, pp.277 – 278

21. وندل فرنش ، سيسل بيل جونير ، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ، ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي ، مراجعة : أحمد عبد الرحمن أحمد ، السعودية : الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ، 2000 ، ص 11
22. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الإسكندرية: دار الجامعة، ص 415 ، ص 416
23. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة ، 2005 ، ص ص 355 ، ص 356 ، ص 357
24. سيد هوارى ، التنظيم (النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات) ، الطبعة السابعة ، القاهرة : دار غريب ، 1998 ، ص 33
25. نائل عبد الحافظ عوامله ، تطوير المنظمات (المفاهيم والهيكل والأساليب) ، الطبعة الثانية ، عمان : مؤسسة الوراق ، 1995 ، ص 23
26. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2008 ، ص 19 ، ص 20
27. حامد احمد رمضان ، السلوك التنظيمي ، القاهرة 1993 ص 435 نقلا عن: محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 20
28. ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 442 ، ص 443

29. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 386 ، ص 387، ص 388 ،
ص 389، ص 390 ، ص 391

30. طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية :
دار الفكر الجامعي ، 2006 ، ص 67

31. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة:
رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، الرياض: دار المريخ ، 2004 ، ص 803

32. سلامة عبد العظيم حسين ، ثورة إعادة الهندسة (مدخل جديد لمنظومة التعليم) ،
الإسكندرية : دار الجامعة الجديد ، 2007 ، ص 26

33. راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 362

34. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، عمان :
دار جرير ، 2007 ، ص 34

35. محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219، ص 220

36. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، عمان :
دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 83

37. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 316

38. نيكي هاييس ، إدارة الفريق (إستراتيجية النجاح) ، تعريب : سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة : عبد المرضي حامد عزام ، الرياض ، دار المريخ ، 2005 ، ص 215 ،
بتصرف

39. أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل
منظمات الأعمال) ، المنصورة : المكتبة العصرية ، 2003 ، ص 306

40. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 322

41. ثابت عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، مرجع سبق ذكره
، ص 409

42. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 796 ، ص 797 ، ص 798

43. نيجل جنج ، أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ،
ترجمة : محمود حسن حسني ، الرياض : دار المريخ ، 2004 ، ص 315

44. صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ذكره ، ص 343

45. حسين حريم ، مرجع سابق ذكره ، ص 95 ، ص 96

46. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 795 ، ص 796

47. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003 ، ص 324 ،
ص 325 ، بتصرف.

48. علي شريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 326 ، ص 327

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1.3 مقدمة

بعد أن تم استعراض الإطار العام لهذه الدراسة وأدبياتها النظرية في الفصلين السابقين ، سيركز هذا الفصل على الدراسة الميدانية ، والتي استهلها الباحث بدراسة استطلاعية للتعرف على مدى صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان ، وإجراء أي تعديلات مطلوبة عليها ، وكذلك للتأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبيان) ، ثم تسليط الضوء على الدراسة الرئيسية ، حيث تم المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها بغية تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يعتبر قطاع الصناعة في ليبيا أحد القطاعات المهمة كونه يمثل مورداً مهماً إلى جانب النفط، ويضم هذا القطاع عدداً من المنظمات الصناعية الموزعة على مختلف المناطق الصناعية في ليبيا. وحيث إنه من الصعوبة القيام بعملية المسح الشامل لكافة القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية الليبية للتعرف على اتجاهاتها نحو التطوير كمطلب أساسي لبقائها ونموها ، ولكون ذلك يتطلب جهداً ووقتاً وتكلفة ، فإن الباحث يرى إجراء مسح شامل للمنظمات الصناعية العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، وعليه تم إجراء الدراسة الميدانية على كافة مديري الإدارتين العليا والوسطى بتلك المنظمات بمختلف مسمياتهم الوظيفية .

ومن أجل تحديد حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بزيارة ميدانية لكل المنظمات الصناعية قيد الدراسة بهدف الحصول على أعداد المديرين المعنيين بالدراسة في تلك المنظمات ، حيث تمت مقابلة مديري الشؤون الإدارية ومديري إدارة التدريب ومديري إدارة الموارد البشرية ، والذين أبدوا تعاوناً ملحوظاً لإتمام هذه الدراسة .

وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال الزيارات الميدانية تبين للباحث أن بعض المنظمات المعنية بالدراسة قد أغلقت أبوابها ، وهذا قد يكون مرجعه الديون أو الإفلاس الذي تعرضت له تلك المنظمات ، وبذا تصبح المنظمات الخاضعة للدراسة (7) منظمات ، وليس كما تم تحديده في الفصل الأول بعدد (9) منظمات* ، وبهذا تم تحديد مجتمع الدراسة حيث بلغ (187) مديراً في المنظمات الصناعية قيد الدراسة ، ويوضح الجدول (3-4) التوزيع الإجمالي لعدد مديري المنظمات الصناعية قيد الدراسة بحسب مسمياتهم الوظيفية .

جدول (3-4) توزيع المديرين في المنظمات قيد الدراسة بحسب مستوياتهم الوظيفية

المنظمة	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	أخرى تذكر	عدد المديرين
الشركة الليبية للإسمنت	4	18	29	1	52
شركة الإنماء للأسلاك والمنتجات الكهربائية	3	8	20	2	33
الشركة العامة للأتابيب	2	10	20	1	33
شركة المطاحن الليبية	5	7	20	2	34
الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	2	4	8	2	16
الشركة العامة للملابس والمنسوجات	1	4	4	2	11
شروع الدواجن بنغازي	1	6	1	-	8
الإجمالي	18	57	102	10	187

3.3 وصف مقاييس الدراسة

- لقد مرت عملية إعداد وتصميم الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة بالمراحل الآتية:
- دراسة للأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة ما تناول منها دراسة اتجاهات القيادات الإدارية نحو بعض جوانب التغيير والتطوير والموضحة ضمن مراجع هذه الدراسة ، ثم صياغة أسئلة الاستبيان بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة .
 - عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس* بجامعة قاريونس لمناقشته وإبداء ملاحظاتهم عليها ، مما ساعد على إظهاره بالشكل المطلوب .

وبذلك فقد تم تصميم استبيان من قبل الباحث مكون من جزأين ، وذلك لقياس متغيرات الدراسة ، حيث اشتمل الجزء الأول على ستة أسئلة خصصت للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة (المتغيرات المستقلة) ، والتي ضمت (العمر، النوع، المؤهل العلمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) .

وقد روعي في تحديد المتغيرات المستقلة الحرص على أن تكون شاملة لجميع المتغيرات التي قد يكون لها علاقة باتجاهات أفراد الدراسة نحو التطوير التنظيمي ، كما اشتمل الجزء الثاني على (31) عبارة وجهت لتحديد اتجاهات المدراء قيد الدراسة نحو التطوير بشكل عام ، وكذلك تحديد اتجاهاتهم نحو التطوير في مجالات محددة قيد هذه الدراسة ، بحيث تشكل في مجملها أداة لقياس اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، حيث تقيس العبارات (من 1 إلى 10) اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي دون مجال معين ، أما العبارات (من 11

* أ. أوبكر الترهوني ، عضو هيئة التدريس كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال
 أ. جمال الشطشاط ، عضو هيئة التدريس كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال .
 أ. يحيى الصوصاع ، عضو هيئة التدريس كلية الصحة العامة .

إلى 16) فهي تقيس اتجاهات المديرين نحو التطوير في مجال العمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة ، وتقيس العبارات (من 17 إلى 23) اتجاهات المديرين نحو التطوير في مجال الأفراد ، بينما تقيس العبارات (من 24 إلى 31) اتجاهات المديرين نحو التطوير في مجال الهيكل التنظيمي .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للإجابة عن هذا الجزء من الاستبيان والذي يتدرج من موافق تماما (5 درجات) إلى غير موافق تماما (درجة واحدة). وفي المقياس (23 عبارة) تمت صياغتها بشكل إيجابي وهي (1، 2، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 16، 17، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 30، 31،) والجدول(3-5) يوضح توزيع الدرجات عليها .

جدول (3 - 5) توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة الإيجابية

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

أما بالنسبة لباقي العبارات وهي (8) عبارات ، فقد تم صياغتها بشكل سلبي ، والعبارات هي (3، 4، 10، 15، 18، 19، 28، 29) . والجدول (3-6) يوضح توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات.

جدول (3 - 6) توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة السلبية

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

ويوضح الجدول (3-7) توزيع عبارات مقياس اتجاهات المديرين نحو التطوير بشكل عام أي دون مجال معين وكذلك اتجاهاتهم نحو التطوير من خلال مجالات (الأفراد، والعمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة ، والهيكل التنظيمي).

جدول (3-7) توزيع عبارات مقياس الاتجاهات نحو التطوير

أرقام العبارات التي تقيسها	المجالات المراد قياس الاتجاهات نحوها
10،9،8،7،6،5،4،3،2،1	التطوير التنظيمي (دون مجال معين)
16،15،14،13،12،11	العمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة
23،22،21،19،18،17	الأفراد
31،30،29،28،27،26،25،24	الهيكل التنظيمي

4.3 أسلوب جمع وتحليل البيانات

تم جمع بيانات هذه الدراسة وتحليلها على النحو التالي :

1- توزيع استمارات الاستبيان على المنظمات محل الدراسة ، ولقد استغرق استرجاع تلك

الاستمارات من المبحوثين مدة أسبوعين من تاريخ توزيع الاستمارات .

2- بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات التي تم جمعها للتحليل قام الباحث بتفريغ البيانات

وتبويبها تمهيدا للمعالجات الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي ، وقد تمت معالجة البيانات

باستخدام برنامج (spss) وذلك وفقا لما يلي :

بالنسبة للإجابة على السؤال الأول والمتعلق بالتعرف على اتجاهات المديرين للتطوير

التنظيمي ، فقد تم استخدام أساليب التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) والمتمثلة في

حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، حيث

تم التعرف على مدى تأييد المديرين قيد الدراسة للتطوير التنظيمي من خلال استخراج المتوسط

الحسابي لمجموع إجابات المشاركين على العبارات التي تقيس كل مجال من مجالات التطوير

بالإضافة إلى التطوير بشكل عام دون مجال معين ، وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي بعد إعادة ترميز العبارات ذات التحيز السلبي التي ضمها المقياس ، للتأكد من توافر الانسجام والتماثل في إجابات المشاركين ، وكذلك تم حساب المتوسط العام لإجابات المشاركين على الـ (31) عبارة التي ضمها المقياس .

وتجدر الإشارة إلى أن درجة الموافقة ستحدد حسب متوسط المقياس والذي يبلغ 3* لكل بند من بنود العبارات .

أما فيما يتعلق بالتحقق من طبيعة العلاقة بين اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وبعض العوامل الشخصية والوظيفية قيد هذه الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson .

5.3 الدراسة الاستطلاعية

بعد أن تم تحديد حجم مجتمع الدراسة ووصف مقياسها وكيفية جمع البيانات وتحليلها سيتم في هذا الجزء القيام باستطلاع لمعرفة وضوح وصدق وثبات أداة القياس (الاستبيان) ، وذلك من خلال عينة استطلاعية ، وحيث إنه لا يشترط في العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة ، ولما توصل إليه الباحث من عدم وجود مرجع علمي يحدد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية ، فإن الباحث يرى تحديد حجم العينة في (40) مفردة أي ما يعادل 20 % من مجتمع الدراسة الرئيسية.

$$= \frac{\text{مجموع حالات الإجابة}}{\text{عدها}} = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

متوسط المقياس =

ولقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات عن طريق الاتصال الشخصي بأعضاء العينة ؛ لتوضيح أي غموض في عبارات الاستبيان ، وبعد أسبوع تم استرجاع جميع الاستمارات بشكل شخصي أيضا.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارات وزعت بحيث تشمل المستويين المعنيين بالدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على مديرين عامين ومديري إدارات ورؤساء أقسام ، وقد تبين للباحث وضوح العبارات لدى أفراد العينة وعدم وجود أي غموض يكتنفها.

1.5.3 ثبات مقاييس الدراسة Reliability

يعرف الثبات على أنه " إعطاء نفس النتائج تقريبا للاختبار ، إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد ، أو إعطاء نفس النتائج على اختبار آخر مواز" (1)

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) * لحساب ثبات مقاييس الدراسة . وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية ، تم الحصول على درجة ثبات تدعو إلى الثقة كما هو موضح في الجدول (3- 8) .

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma t^2} \right] \text{ :معادلة ألفا كرونباخ (Alphe Cronbach)}$$

حيث أن : α = معامل الثبات . 1 = مقدار ثابت . N = عدد عبارات الأسئلة . \sum = المجموع

$$\sigma^2 q = \text{تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند)}$$

$$\sigma t^2 = \text{تباين الاختبار ككل .}$$

جدول (3-8) معاملات الثبات في المجالات المراد قياس الاتجاهات نحوها

المعاملات الثبات	المجالات
0.61	التطوير التنظيمي (دون مجال معين)
0.62	العمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة
0.67	مجال الأفراد
0.70	الهيكل التنظيمي

من خلال الجدول (3-8) يتبين أن المقياس لديه معاملات ثبات مقبولة إحصائياً مما

يجعل استمارة الاستبيان صالحة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

2.5.3 صدق مقاييس الدراسة

يعرف الصدق (Validity) " كمؤشر على صلاحية (جودة) المقياس الفعلية لقياس

ما يجب قياسه من المتغيرات " ⁽²⁾. وتعد طريقة الصدق الذاتي إحدى الطرق البسيطة والدقيقة

لمعرفة صدق المقياس ويعرف الصدق الذاتي " بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات

الحقيقية ، وتصبح بذلك الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس

"⁽³⁾ . ويمكن تحديد معاملات الصدق من خلال العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات وذلك

بالمعادلة التالية :

$$V = \sqrt{\alpha}$$

حيث أن : $V =$ معامل الصدق الذاتي $\alpha =$ معامل ثبات المقياس

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات . وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق

المقياس الذي أستخدم في الدراسة . والجدول (3-9) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من

معاملات الثبات .

جدول (3-9) معاملات صدق مقاييس الدراسة

المجالات	معاملات الصدق
التطوير التنظيمي (دون مجال معين)	0.78
العمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة	0.79
مجال الأفراد	0.82
الهيكل التنظيمي	0.84

من الجدول (3-9) يلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية حيث تتراوح

(من 0.78 إلى 0.84) مما يعطى الثقة في صدق المقياس .

6.3 الدراسة الرئيسية

تبين من إجراء الدراسة الاستطلاعية وضوح أداة القياس (الاستبيان) لدي الباحثين،

حيث لا يوجد أي غموض أو عدم فهم في عباراته ، إضافة إلي الحصول علي معدلات ثبات

وصدق عاليين للمقياس. لذا تم توزيع (187) استمارة استبيان علي مفردات المجتمع ، وبعد

أسبوعين تم استرجاعها ، وبلغ عدد الاستمارات المستلمة (177) استمارة استبيان ، ويبين

الجدول (3-10) عدد الاستمارات الموزعة ، ونسبة الاستمارات المستلمة منها.

جدول (3-10) الاستمارات الموزعة والمستلمة من المنظمات قيد الدراسة

المنظمة	استمارات موزعة	استمارات مستلمة	استمارات لم تستلم	النسبة المئوية %	نسبة الاستلام %
الشركة الليبية للإسمنت	52	48	4	27.8	92.3
شركة الإنماء للأسلاك والمنتجات الكهربائية	32	32	-	17.1	100
الشركة العامة للأنايب	32	31	1	17.1	96.8
شركة المطاحن الليبية	32	31	1	17.1	96.8
الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	17	16	1	9	94.1
الشركة العامة للملابس والمنسوجات	13	11	2	6.9	84.6
مشروع الدواجن بنغازي	9	8	1	4.8	88.8
الإجمالي	187	177	10	100%	94.7%

ويلاحظ من الجدول (3-10) أن عدد الاستثمارات غير المستلمة بلغ (10) استمارة، بينما بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (177) ، أي ما يشكل نسبة (94.7 %) ، وهي جميعها صالحة للتحليل من العدد الكلي الموزع ، وهذه تعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية .

7.3 العوامل الشخصية والوظيفية ذات العلاقة المحتملة باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.

1.7.3 عامل العمر

يبين الجدول (3-11) أن الفئة العمرية من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة ، هي الفئة الغالبة على تعداد المجتمع المدروس ، حيث بلغت نسبتها (46.9 %) ، تليها الفئتين من (50) سنة فأكثر ، ومن (30) سنة إلى أقل من (40) سنة وبتفاوت بسيط بينهما، حيث بلغت نسبة الأولى (25.4 %)، والثانية (24.3 %) ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية الأقل من (30) سنة ، حيث بلغت نسبتها (3.4 %)

جدول (3-11) توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	3.4
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	43	24.3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	83	46.9
من 50 سنة فأكثر	45	25.4
الإجمالي	177	100

ويلاحظ من الجدول (3-11) أن الفئة العمرية من (40) سنة إلى (50) سنة تكاد تمثل (50 %) من مجتمع الدراسة ، وكذلك الفئة العمرية من (50) سنة فأكثر تمثل (

25.4%) أي أنهما مجتمعتان تمثلان (72.3%) من مجتمع الدراسة ، وهذا يعد منطقي إذا أخذنا في الحسبان قانون العمل الليبي والذي يقضي بعدد من سنوات العمل المحددة للترقية ، إلا أنه وفي هذا السياق يمكن القول أن سنوات العمل الوظيفي لا تعكس بالضرورة كفاءة الأداء لدى الأفراد حيث أن نتائج اداءهم هي المعيار لتلك الكفاءة . وأيضاً يمكن ملاحظة أن هاتين الشريحتين هما الأقرب لسن التقاعد مما قد يؤدي لضعف الحافز نحو برامج التطوير، والتي قد تتطلب مدى طويل نسبياً ، وبالتالي ربما تكون اتجاهاتهم سلبية نحو التطوير التنظيمي ، الأمر الذي يتطلب اهتماماً بالمدرء صغار السن الذين يملكون الوقت والحافز لبرامج تطوير قد يطول امدها.

2.7.3 عامل النوع

إن ارتباط الإنسان بجماعات معينة تؤثر في الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدرکها⁽⁴⁾ لذا فإن اتجاهات المرأة تختلف عن اتجاهات الرجل عموماً باعتبار أنها تنتمي لجماعات نسائية غالباً. وفي هذه الدراسة أظهرت النتائج تفاوتاً كبيراً في نسب كل منهما في المنظمات قيد الدراسة ، والذي قد يرجع إلى طبيعة المنظمات الصناعية والتي قد تناسب الرجل أكثر من المرأة ، حيث بلغت نسبة النساء (11.3%) ونسبة الرجال (88.7%) مما يؤشر إلى عدم وجود علاقة احصائية ذات دلالة مابين اتجاهات كلا منهما والتطوير التنظيمي.

جدول (3- 12) توزيع أفراد المجتمع حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	157	88.7
أنثى	20	11.3
الإجمالي	177	100

3.7.3 عامل المؤهل الدراسي

ويقصد به الشهادات العلمية (الإعدادية ، الثانوية العامة وما يعادلها ، المستوى الجامعي ، ما فوق المستوى الجامعي) ، التي تحصل عليها أفراد مجتمع الدراسة . ويوضح الجدول (3-13) عدد ونسبة كل من هذه المستويات التعليمية ، حيث بلغت النسبة الأكبر لحملة الشهادات الجامعية (75.7 %) ، ثم تليها نسبة حملة الثانوية العامة وما يعادلها ، حيث بلغت هذه النسبة (16.4 %)، وقد تحصل المستويين الأدنى والأعلى وهما الإعدادية ، وما فوق المستوى الجامعي على نسب متقاربة ، حيث بلغت النسب على التوالي (3.4 %) ، (4.5%).

جدول (3-13) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
الإعدادية	6	3.4
الثانوية العامة وما يعادلها	29	16.4
المستوى الجامعي	134	75.7
ما فوق المستوى الجامعي	8	4.5
الإجمالي	177	100

من خلال الجدول (3-13) يمكن ملاحظة أن المستوى الجامعي يمثل النسبة الأعلى في المنظمات الصناعية قيد الدراسة ، حيث أنها تعتمد عليهم في تولي المناصب القيادية ، فقد بلغت تلك النسبة (75.7 %) من مجتمع الدراسة مما قد يوشر لتفهم تلك المنظمات لضرورة التغيير والتطوير التنظيمي ، والذي قد يُقابل بمقاومة محتملة تتناقص احتمالاتها بالمعرفة الأوفر للأفراد حيث ان ذلك احد مكونات اتجاهاتهم .

4.7.3 عامل التخصص الدراسي

يبين الجدول (3-14) التخصصات الدراسية ونسبها لمجتمع الدراسة ، حيث بلغت النسبة الأكبر لتخصص الهندسة والتي بلغت (26 %) ، تليها نسب كل من وعلى التوالي وبتفاوت بسيط المحاسبة (17.5 %) ، والإدارة (14.7 %) ، والتخصص العام (14.1

(%) ، ثم تأتي نسب كل من ، وعلى التوالي أيضا وبتفاوت بسيط ، العلوم (9 %) ،
وتخصصات أخرى (6.2 %) ، والزراعة (5.6%)، والقانون (2.8 %) ، والحاسوب (1.1 %) .

جدول (3-14) توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص الدراسي
14.7	26	إدارة
17.5	31	محاسبة
2.8	5	اقتصاد
26.0	46	هندسة
9.0	16	علوم
5.6	10	زراعة
2.8	5	قانون
1.1	2	حاسوب
14.1	25	عام
6.2	11	تخصصات أخرى
100	177	الإجمالي

يلاحظ من الجدول (3-14) أن النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة كانت لتخصص الهندسة، حيث بلغت مانسبته (26%) من مجتمع الدراسة فيما كانت نسبة المتخصصين في الإدارة لا تتعدى (14.7%) من مجتمع الدراسة ، مما يعكس قصوراً شديداً في فهم دور الإدارة كتخصص للنهوض بالمنظمات ، حيث تعتبر القيادات الإدارية أكثر تفهماً ووعياً بأهمية التطوير الشامل دون التركيز على جوانب محددة كتطوير خط الانتاج بالنسبة للمدير المهندس ، والذي قد يتأثر باتجاهاته الفنية أكثر من غيرها ، وبالتالي قد تكون اتجاهاته ايجابية نحو التطوير الهندسي وليس نحو التطوير التنظيمي ككل الأمر الذي لا يُسهم في التطوير المنشود لتلك المنظمات.

5.7.3 عامل الخبرة الوظيفية

يبين الجدول (3-15) أن فئة الخبرة من (20) سنة فأكثر هي الفئة الغالبة ، حيث تمثل ما نسبته (50.3%) من مجتمع الدراسة ، تليها الفئة من (15) سنة إلى أقل من (20) سنة ، حيث كانت نسبتها (19.8) من مجتمع الدراسة ، ثم تأتي فئة الخبرة من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة ، حيث بلغت نسبتها (18.6 %) ، ثم يليها فئة الخبرة من (5) سنوات إلى (10) سنوات ، حيث بلغت نسبتها (9 %) من مجتمع الدراسة، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة فئة الخبرة أقل من (5) سنوات، وتبلغ نسبته (2.3 %) من مجتمع الدراسة.

جدول (3-15) توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
2.3	4	أقل من 5 سنوات
9.0	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
18.6	33	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
19.8	35	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
50.3	89	من 20 سنة فأكثر
100	177	الإجمالي

من الملاحظ في الجدول توافر الخبرة إذ أن (70.1%) من المدراء يملكون خبرة لاتقل عن 15 سنة ، مما قد يجعلهم أكثر تفهماً لظروف ومشاكل منظماتهم ومدى حاجتها للتغيير والتطوير الأمر الذي قد يجعل اتجاهاتهم ايجابية نحو تبني برامج تطويرية لحل تلك المشاكل خاصةً وأنهم أكثر دراية من خلال الخبرة بالمجالات التي تحتاج للتغيير والتطوير.

6.7.3 عامل المستوى الوظيفي

يوضح الجدول (3-16) توزيع المدراء قيد الدراسة بين المستويين الإداريين المعنيين بالدراسة (الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى) ، حيث كانت فئة (مدير عام) تمثل ما نسبته (10.73%) من مجتمع الدراسة ، بينما تمثل فئة (مدير إدارة) ما نسبته (36.16%) ، كما

تمثل فئة (رئيس قسم) ما نسبته (53.11 %). ونظراً لأن سؤال المستوى الوظيفي في الاستبيان (ملحق أ) احتوى على خيار "أخرى تذكر"، وذلك لوجود مسميات وظيفية مختلفة. إلا أنها تقع ضمن المستويين المعنيين بالدراسة؛ لذا تم إعادة تصنيفها تحت الثلاث مسميات وظيفية المبينة بالجدول (3-16).

جدول (3-16) توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
10.73	19	مدير عام
36.16	64	مدير إدارة
53.11	94	رئيس قسم
100	177	الإجمالي

وكما أُشير سابقاً في بند (4.9.2.2) فإنه قد يقاوم الأفراد التغيير والتطوير لأنه يهدد مصالحهم الشخصية، فالمدير الذي لا يلبى حاجات التغيير والتطوير من إمكانيات قد لا تتواجد فيه، ربما تكون اتجاهاته الإيجابية نحو التغيير والتطوير ضعيفة نتيجة خوفه من خسارة منصبه. لذا اختار الباحث دراسة هذا العامل، وسيتم التأكد من هذه العلاقة المحتملة ما بين هذا العامل والاتجاه نحو التطوير في اختبار الفرضية الثانية بند (2.8.3).

8.3 اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بتحديد اتجاهات المديرين المعنيين بالدراسة نحو التطوير التنظيمي، واختبار ما إذا كانت هناك علاقة تربط هذه الاتجاهات ببعض العوامل الشخصية والوظيفية قيد هذه الدراسة.

1.8.3 اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد اتجاهات إيجابية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو

التطوير التنظيمي.

الفرضية البديلة : توجد اتجاهات ايجابية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي للتطوير بشكل عام (دون مجال معين) ، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات التطوير الداخلة في حدود هذه الدراسة؛ وذلك وفقا لما يلي :

1.1.8.3 طبيعة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي (دون مجال معين)

تضمنت استمارة الاستبيان (10) أسئلة فيما يتعلق بتحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي بصفة عامة ، أي دون مجال معين للتطوير، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ونسب الموافقة لإجابات هؤلاء المديرين عن تلك الأسئلة والموضحة بالجدول (3-17) أمكن تحديد اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي بشكل عام ، أي دون تحديد مجال معين للتطوير ، إذا ما علم بأن متوسط كل بند من بنود المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لآراء هؤلاء المديرين قد بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.382) ، كذلك بلغت نسبة الموافقة (81.98%). مما يدل على أن المديرين في المنظمات الصناعية قيد الدراسة يؤيدون التطوير بشكل عام دون تحديد مجال معين للتطوير .

2.1.8.3 طبيعة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في مجال طرق أداء العمل

والتكنولوجيا المستخدمة

احتوت استمارة الاستبيان على (6) أسئلة لتحديد اتجاهات المديرين في مجال العمل وطرق أدائه والتكنولوجيا المستخدمة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية ، ونسب الموافقة لإجابات المشاركين في الاستبيان كما هو موضح بالجدول (3-18) أمكن تحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في مجال طرق أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة ، وباعتماد ثلاث درجات كمقياس للاستبيان ، وجد أن المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين بلغ (4.015) وبانحراف معياري قدره (.409) ، مما يدل على اتجاه إيجابي لدى هؤلاء المديرين نحو التطوير في مجال طرق أداء العمل والتقنيات المستخدمة ، حيث بلغت نسبة الموافقة (80.45 %) .

جدول (3- 17) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير بشكل عام (دون مجال معين)

م	العبارة	الإجابات										الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) ^(*)
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما				
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	في ظل عولمة الأسواق أصبح التطوير حتمي لمواجهة المنافسة المتوقعة	119	67.2	50	28.2	4	2.3	4	2.3	-	-	4.60	.65	95.4
2	إن إدراك واقتناع ودعم القيادات الإدارية في المنظمة يعد ضروريا لإنجاح جهود التطوير	107	60.5	65	36.7	3	1.7	2	1.1	-	-	4.56	.59	97.2
3	التطوير غالبا ما يكون عشوائيا وغير مدروس	35	19.8	72	40.7	25	14.1	27	15.3	18		3.45	1.25	60.5
4	تؤدي بعض أساليب التطوير إلى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم أو التقليل من وضعهم التنظيمي	5	2.8	37	20.9	33	18.6	73	41.2	29	16.4	2.53	1.08	23.7
5	يجب أن يتناسب التطوير مع ثقافة المنظمة و البيئة المحيطة	75	42.4	90	50.8	8	4.5	4	2.3	-	-	4.33	.67	93.2
6	وجود إدارة للبحوث والتطوير يعد ضروريا لأن العائد منها سيوفت تكاليفها على المدى البعيد	91	51.4	75	42.4	8	4.5	3	1.7	-	-	4.44	.66	93.8
7	في حالة وجود إدارة للبحوث أرغب في المساهمة في عملية التطوير	76	42.9	75	42.4	24	13.6	1	.6	1	.6	4.27	.76	85.3
8	التطوير يعد وظيفة أساسية من وظائف الإدارة	87	49.2	72	40.7	11	6.2	7	4.0	-	-	4.35	.77	89.9
9	إحداث التطوير يجب أن تمتلك المنظمة القدرات والمعارف اللازمة لإحداث التغيير	98	55.4	75	42.4	1	.6	2	1.1	1	.6	4.51	.63	97.8
10	لا أؤيد وجود إدارة للبحوث و التطوير بسبب طبيعة النشاط ولتكاليفها المرتفعة	42	23.7	105	59.3	21	11.9	6	3.4	3	1.7	4.00	.80	83
	المتوسط العام											4.10	.382	81.98

* موافق + موافق تماما .

جدول (3-18) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال طرق أداء العمل والتقنيات المستخدمة

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	م
			غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
95	.69	4.38	1.1	2	.6	1	3.4	6	49.2	87	45.8	81	تطوير وتحديث التكنولوجيا سيساهم في تحسين وسرعة الأداء وتخفيض التكاليف	11
98.3	.55	4.56	-	-	.6	1	1.1	2	39.5	70	58.8	104	استخدام الحاسوب ونظم المعلومات سيساهم في زيادة كفاءة وسرعة نظام الاتصالات والرقابة	12
75.7	.81	3.94	-	-	5.6	10	18.6	33	51.4	91	24.3	43	يساهم التطوير كدمج بعض الوظائف أو إلغائها أو تشكيل فرق العمل في دقة وسرعة العمل	13
92.1	.62	4.23	-	-	1.1	2	6.8	12	60.5	107	31.6	56	إضافة مهام وطرق عمل جديدة تكسب العاملين المزيد من المهارات الإدارية	14
28.9	1.05	2.75	12.4	22	31.1	55	27.7	49	26.6	47	2.3	4	استخدام بعض التقنيات الجديدة سوف يحرم بعض العاملين من وظائفهم	15
92.7	72	4.23	.6	1	3.4	6	3.4	6	58.2	103	34.5	61	يجب الحرص على تقبل العاملين لأية تقنية جديدة والتأقلم معها	16
80.45	.409	4.02											المتوسط العام	

3.1.8.3 طبيعة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في مجال الأفراد

تضمنت استمارة الاستبيان (7) أسئلة لتحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في مجال الأفراد ، من حيث تنمية قدراتهم الشخصية والوظيفية ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ونسب الموافقة لإجابات المشاركين ، كما هو موضح بالجدول (3-19) أمكن تحديد اتجاهاتهم نحو التطوير في مجال الأفراد ، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس اتضح أن المتوسط الحسابي لآراء المديرين قد بلغ (3.70) ، وبانحراف معياري بلغ (354) . مما يدل على تفهمهم لأهمية تطوير الأفراد كمورد مهم ينبغي الاعتناء به، ومما يدعم ما سبق أن نسبة الموافقة قد بلغت (67.81 %) .

4.1.8.3 طبيعة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي

احتوت استمارة الاستبيان (8) أسئلة تتعلق بتحديد اتجاهات المديرين نحو التطوير في مجال الهيكل التنظيمي ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ونسب الموافقة لإجابات المشاركين ، كما هو موضح بالجدول (3-20) أمكن التعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير في المجال الهيكلي ، وبمقارنة متوسطات إجابات المشاركين مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي لآراء هؤلاء المديرين ، قد بلغ (3.87) ، وبانحراف معياري قدره (401.0) ، وهذا يعني تأييدهم لإجراء تطوير على الهيكل التنظيمي لضمان ملائمة التنظيم لحاجات العمل ، وبلغت نسبة الموافقة (74.45%) ، مما يدعم الاتجاه الإيجابي لهؤلاء المديرين نحو التطوير في هذا المجال.

جدول (3- 19) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال الأفراد

م	العبارة	الإجابات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %
		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما				
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
17	إشراك العاملين في عملية التغيير يجعلهم أكثر حماسا لتنفيذها	36.7	65	54.8	97	.5	10	2.3	4	.6	1	4.25	.71	91.5
18	غالبا ما يفضل العاملون الاستقرار والثبات في نظم العمل	2.3	4	8.5	15	19.2	34	53.1	94	16.9	23	2.26	.92	10.8
19	تغيير فرق العمل والعلاقات بين العاملين يؤثر سلبا على الأداء	1.1	2	15.3	27	23.2	41	44.6	79	15.8	28	2.41	.97	16.4
20	صعوبة اقناع العاملين بقبول التغييرات التنظيمية دون حوافز إيجابية	23.2	41	50.3	89	18.6	33	7.9	14	-	-	3.89	.85	73.5
21	يعد الاستماع لوجهات نظر العاملين وتشجيعهم لتقديم المزيد من الأفكار أمرا ضروريا	32.2	57	61.6	109	5.6	10	.6	1	-	-	4.25	.58	93.8
22	ينبغي مشاركة العاملين فعليا في مناقشة مشاكل العمل واخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار	41.8	74	49.7	88	6.2	11	2.3	4	-	-	4.31	.69	91.5
	يؤدي تدريب العاملين وتقدير جهودهم إلى إكسابهم مهارات وقدرات لتطوير وتحسين جودة العمل	59.3	105	37.9	67	1.1	2	1.7	3	-	-	4.55	.61	97.2
	المتوسط العام											3.70	.355	67.81

جدول (3 - 20) إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتطوير في مجال الهيكل التنظيمي

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبرة	م
			غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
84.8	.76	4.12	-	-	4.0	7	11.3	20	53.7	95	31.1	55	تعتبر إعادة بناء الهيكل التنظيمي من التغييرات الضرورية لتطوير المنظمة	24
88.1	.68	4.14	.6	1	1.1	2	10.2	18	59.9	106	28.2	50	عدم توافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي تحتم عملية تغييره	25
90.4	.47	4.23	1.1	2	1.7	3	6.8	12	54.2	96	36.2	64	وجود وصف وظيفي واقعي ومرن يسهل عملية التغيير التنظيمي ويقلل من مقاومة العاملين له	26
86.4	.72	4.14	.6	1	1.7	3	11.3	20	55.9	99	30.5	54	توافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع الوحدات الإدارية المستخدمة يؤدي إلى تطوير التنظيم القائم	27
20.4	1.07	2.50	15.8	28	42.4	75	21.5	38	16.4	29	4	7	سيؤدي ثبات الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية المتبعة في العمل إلى نجاح المنظمة	28
29.4	1.03	2.84	6.8	12	37.3	66	26.6	47	24.3	43	5.1	9	لا يمكن الاعتماد على تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى في إنجاز الأعمال	29
97.8	.54	4.44	-	-	-	-	2.3	4	25.0	92	45.8	81	فتح قنوات اتصالات دائمة وواضحة بين الوحدات الإدارية يؤدي إلى تبسيط الإجراءات	30
98.3	.55	4.52	-	-	.6	1	1.1	2	44.1	78	54.2	96	يجب أن تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تداولها حتى يتم أداء العمل بشكل جيد	31
74.45	.401	3.87											المتوسط العام	

مما سبق ومن خلال النتائج الظاهرة بالجدول (3-17) ، (3-18) ، (3-19) ، (3-20) يتضح أن اتجاهات أفراد الدراسة نحو التطوير التنظيمي إيجابية في جميع مجالات التطوير قيد هذه الدراسة ، بالإضافة إلي التطوير بشكل عام ، كذلك بينت النتائج وجو تفاوت في هذه الاتجاهات بين مجال وآخر وذلك كما يبينه الجدول (3-21).

جدول (3-21) المتوسطات الحسابية ونسب الموافقة لكل مجال من مجالات التطوير التنظيمي

المتوسط الحسابي	متوسط نسبة الموافقة %	التطوير التنظيمي ومجالاته
4.10	81.98	التطوير التنظيمي (دون مجال معين)
4.02	80.45	التطوير في مجال طرق أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة
3.70	67.81	التطوير في مجال الأفراد
3.87	74.45	التطوير في مجال الهيكل التنظيمي
3.92	76.17	المتوسط العام للتطوير التنظيمي

من الجدول (3-21) يمكن ملاحظة أن جميع المتوسطات الحسابية أكبر من متوسط المقياس وهو (3)، وبمقارنة متوسط كل مجال من مجالات التطوير مع المتوسط العام للتطوير التنظيمي الذي بلغ (3.92) أتضح أن التطوير دون مجال معين أعطي متوسط حسابي أكبر من المتوسط العام ، حيث بلغ (4.10) ، ثم يليه التطوير في مجال طرق أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة، والذي بلغ متوسطه الحسابي (4.02) ، أما التطوير في مجالي الأفراد ، والهيكل التنظيمي فقد بلغ متوسطهما علي التوالي(3.70) ،(3.87) أي أقل من المتوسط العام للتطوير التنظيمي ، كذلك ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة أن نسبة الموافقة بشكل عام قد بلغت (76.17%) ، وبمقارنتها بنسب الموافقة لكل مجال يتبين أيضاً أن نسبة الموافقة الأعلى هي للتطوير دون

مجال معين ، حيث بلغت نسبة الموافقة (18.98%)، وهي أكبر من نسبة الموافقة بشكل عام ، ثم تليها نسبة الموافقة للتطوير في مجال طرق أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة ، والتي بلغت (80.45%)، أما المجالين الباقيين وهما الأفراد والهيكل التنظيمي ، فقد بلغت نسبتهما للموافقة وعلو التوالي (67.81%)، (74.45%) ، وهي أقل من نسبة الموافقة بشكل عام.

يتضح من النتائج السابقة وجود اتجاهات إيجابية للمديرين المعنيين بالدراسة نحو التطوير التنظيمي ، الأمر الذي يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية ، والتي تقر بعدم وجود اتجاهات إيجابية للمديرين نحو التطوير التنظيمي . وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود اتجاهات إيجابية للمديرين قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي .

2.8.3 اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهرية) لعامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) ، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهرية) لعامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) ، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ،والذي اظهر النتائج

الموضحة بالجدول (3- 22) .

الجدول (3- 22) نتائج الارتباط بين اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وبين العوامل الشخصية والوظيفية

التطوير التنظيمي	المتغير التابع المتغير المستقل
0.123	العمر
0.083	النوع
0.070	المؤهل الدراسي
-0.027	التخصص الدراسي
*.186	الخبرة الوظيفية
***.237	المستوى الوظيفي

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

من الجدول (3-22) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين الخبرة الوظيفية واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، وذلك عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا قد يكون مرده للتجربة والخبرة الوظيفية لهؤلاء المدراء ، والتي أكدت لهم ضرورة التغيير والتطوير لضمان النمو والبقاء لمنظمتهم . كذلك أظهرت النتائج ، وجود علاقة ارتباط عكسية بين المستوى الوظيفي واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، وذلك عند مستوى معنوية (0.01) ، والذي قد يعزى إلى خوف المديرين العامين من نتائج التطوير وما قد يترتب عليها من تقليل وضعهم التنظيمي ، وبذلك يكون دافعهم نحو التطوير أقل منه لدى المديرين التنفيذيين . في حين أن رؤساء الأقسام كانت اتجاهاتهم هي الأكثر إيجابية .

وأيضاً يمكن ملاحظة أن العوامل التي لها علاقة مباشرة بالوظيفة (الخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي) كان لها علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية (طرداً أو عكساً) مع الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي ، فيما العوامل التي ليس لها علاقة مباشرة بالوظيفة (العمر، النوع ، المؤهل ، التخصص) لم يكن لها علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي .

بناء على هذه النتائج التي أظهرها اختبار بيرسون والتي بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهرية) بين عاملين من العوامل قيد الدراسة وهما الخبرة الوظيفية ، والمستوى الوظيفي ترفض فرضية العدم والقائلة بعدم وجود علاقة دالة إحصائية (جوهرية) بين عامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية ، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، وتقبل الفرضية البديلة والقائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (جوهرية) لعامل أو أكثر من العوامل الشخصية والوظيفية ، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

الهوامش

1. عبد الله الحمادي ، ماهر الدرابيع ، القياس والتقويم النفسي والتربوي ، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 188
2. جمال محمد محمد يوسف الشطشاط ، " أثر محددات نشاط التمريض وبعض العوامل الديموغرافيا والوظيفية على إنتاجية الممرضات " ، دراسة ميدانية لبعض الممرضات اللببيات العاملات بالمستشفيات العامة لمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2004 ، ص 47
3. منى مرعي الدرباك ، "خصائص الوظيفة وعلاقتها بنتائج العمل في المنظمات النفطية في مدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2000 ، ص 69
4. حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وكذلك إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة تربط بين هذه الاتجاهات، وبعض العوامل الشخصية والوظيفية قيد هذه الدراسة ، وقد توافقت الدراسة مع أهدافها وفرضياتها إلى حد كبير. ويتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وتوصياتها، وذلك وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها السابقة الذكر في الفصل الأول.

2.4 نتائج الدراسة :

أ. النتائج المتعلقة بالهدف الأول للدراسة وهو التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وتمثل فيما يلي:

1- المديرين في المنظمات الصناعية قيد الدراسة، يؤيدون التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات هؤلاء المديرين (3.92) ، وكذلك فإن نسبة موافقتهم على عبارات الاستبيان قد بلغت (76.17 %).

2- بينت الدراسة وجود اتجاهات ايجابية للمديرين نحو كل مجال من مجالات التطوير قيد الدراسة ، وكذلك نحو التطوير بشكل عام ، إي دون مجال معين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) ، ونسبة الموافقة على عبارات الاستبيان (81.98 %) للتطوير دون مجال معين، في حين بلغ المتوسط الحسابي (4.02) ، ونسبة الموافقة (80.45 %) ، للتطوير في مجال طرق أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي (3.70) ، ونسبة الموافقة (67.81 %) ،

للتطوير في مجال الأفراد ، أما التطوير في مجال الهيكل التنظيمي، فقد بلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة (3.87) ، ونسبة الموافقة (74.45%) .

كما تجدر الإشارة إلى انه ومن خلال نتائج الدراسة تم رفض الفرضية الأولى والتي مفادها انه لا توجد اتجاهات ايجابية للمديرين نحو التطوير التنظيمي وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اتجاهات ايجابية لهم.

ب. نتائج متعلقة بالهدف الثاني للدراسة وهي العوامل الشخصية والوظيفية للمديرين واحتمالية علاقتها باتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

أولاً: نتائج متعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية (العوامل المستقلة) :

1- توافر الخبرة الوظيفية لدى المدراء قيد الدراسة، حيث بلغت نسبة الخبرة من (15) سنة فأكثر ما نسبته (70.1%).

2- اعتماد المنظمات قيد الدراسة على درجة عالية من التأهيل العلمي ،حيث بلغ المؤهل الجامعي ما نسبته (75.7%) من إجمالي أفراد الدراسة.

3- يمثل المتخصصين في مجال الإدارة ما نسبته (14.7%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين أن منظماتنا بحاجة إلى المؤهلين إدارياً، لإنجاح جهود التغيير والتطوير فيها.

ثانياً: نتائج علاقة العوامل الشخصية والوظيفية باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

- 1- وجود علاقة ارتباط طردية بين الخبرة الوظيفية واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ارتباط عكسية بين المستوى الوظيفي واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

- 3- عدم وجود علاقة ارتباط بين (العمر، النوع ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي)، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

وأيضاً ومن خلال نتائج الدراسة فإنه تم رفض الفرضية الثانية للدراسة والقائلة بعدم وجود علاقة تربط بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، التخصص الدراسي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) ، واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، وقبول الفرضية القائلة بوجود علاقة حيث أظهرت التحليلات الاحصائية وجود علاقة طردية لعامل الخبرة الوظيفية مع الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي، ووجود علاقة عكسية لعامل المستوى الوظيفي واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.

3.4 التوصيات:

تحقيقاً للهدف الثالث للدراسة وعلى ضوء النتائج السابقة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :

1- التأكيد على الاستفادة من المتخصصين في مجال الإدارة ، كونهم مدركين لأهمية التطوير من ناحية ، ولقدرتهم أكثر من غيرهم على إدارة التغيير بحكم تخصصهم من ناحية أخرى .

2- تزويد المنظمات الصناعية بالتقنية (التكنولوجيا) المتطورة ، لما لها من انعكاس على إنتاجية العاملين ، مع التأكيد على استخدام أساليب التدريب المتطور لاستيعاب هذه التقنية من قبل هؤلاء العاملين .

3- الحرص على مشاركة العاملين بالمنظمة بأرائهم ومقترحاتهم ، والذي من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير ، لأن المشاركة تقلل من شعور الأفراد بالتهديد المحتمل من فقدان مراكزهم الوظيفية ، أو غيرها من الامتيازات .

4- على مستوى التنظيم الداخلي للمنظمة ، لا بد أن تشمل العملية التطويرية على محاولة التعرف على ملائمة التنظيم الحالي لحاجات العمل ، وكذلك التعرف على المعوقات التنظيمية بدقة ، من خلال تشخيص سليم ، ومن ثم اقتراح التوصيات اللازمة ، التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام .

5- ضرورة الاستفادة من الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي ، كإدارة الجودة الشاملة ، وإعادة الهندسة ، وبناء فرق العمل ، وغيرها من الأساليب التطويرية الحديثة .

6- القيام بدراسات مستقبلية في مجال هذه الدراسة تكون مكملة لها. ويمكن إيضاح بعض الدراسات المقترحة ، وذلك فيما يلي :

- القيام بنفس الدراسة على مستوى المنظمات الصناعية الليبية إذا توافرت الامكانيات، وذلك للتأكد من اتجاهات المديرين بها نحو التطوير التنظيمي .

- إجراء دراسة لاتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير التنظيمي كإعادة الهندسة ، وفرق العمل، وغيرها من الأساليب الحديثة .

- دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .

المراجع

أولا - المراجع العربية :

أ- الكتب :-

1- أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات

الأعمال) ، المنصورة : المكتبة العصرية ، 2003 ف

2- أحمد عيد أحمد سليمان ، هندرة الإنسان سلوكيا ، الطبعة الأولى ، مصراتة : الشروق

للطباعة ، 2008 ف

3- أحمد ماهر ، الإدارة (المبادئ والمهارات) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ف

4- أحمد ماهر ، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) ، الإسكندرية:

الدار الجامعية ، 2005 ف

5- أمين فؤاد الضرغامي ، علي محمد حلوة ، دراسات في السلوك الإنساني في المنظمات ،

القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1998 ف .

6- بيتردراكر ، الإدارة (المهام ، المسؤوليات ، التطبيقات) ، ترجمة : محمد عبد الكريم ،

مراجعة : نادية الهادي ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1996ف.

7- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية

، 2003 ف .

8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، الإسكندرية: الدار

الجامعية ، 2005 ف.

9- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، السلوك التنظيمي

(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،

2002 ف .

10- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة : رفاعي

محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، الرياض : دار المريخ ، 2004 ف .

11- حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، الأردن:

دار الحامد ، 2004 ف .

12- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، عمان :

دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ف .

13- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية : دار الجامعية ، 2003 ف .

14- زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،

2007 ف .

15- سلامة عبد العظيم حسين ، ثورة إعادة الهندسة (مدخل جديد لمنظومة التعليم) ،

الإسكندرية : دار الجامعة الجديد ، 2007 ف .

16- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري) ،

عمان : دار وائل ، 2004 ف .

17- سيد هوارى ، التنظيم (النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات) ، الطبعة

السابعة ، القاهرة : دار غريب 1998 ف .

18- سيد هواري ، المدير العالمي (مهارات حديثة ومتطورة من متطلبات القرن 21) ، القاهرة:

مكتبة عين شمس ، 1997 ف .

19- صالح أحمد صالح ، قراءات في التنمية والتطوير الإداري (دراسة تحليلية لواقع الإدارة

العربية) ، ليبيا ، الزاوية : دار شموع الثقافة ، 2003 ف .

20- صالح محمد علي أبو جادو ، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، عمان : دار المسيرة ،

2007 ف .

21- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،

2005 ف .

22- طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية :

دار الفكر الجامعي ، 2006 ف .

23- عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الاجتماعي ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ،

2007 ف .

24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في

المنظمات)، القاهرة : دار غريب ، 2004 ف .

25- عبدالسلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005 ف

26- عبد الله الحمادي ، ماهر الدرايع ، القياس والتقويم النفسي والتربوي ، الطبعة الأولى ،

عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ف .

27- علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب ، 1999 ف .

28- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ف .

29- فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن

21 ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 ف.

30- فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق ، القاهرة : دار جرير ، 2002 ف.

31- مارغريت ريتشاردز ، تنظيم الأعمال ، ترجمة : محمد عزيز ، عبد القادر عياد عامر،

بنغازي : جامعة قاريونس ، 1997 ف .

- 32- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي ، الاسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2008ف.
- 33- محمد الصيرفي ، بناء فرق العمل ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2008 ف .
- 34- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007 ف .
- 35- محمد صالح الحناوي ، وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ف .
- 36- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ف .
- 37- محمد قاسم القربوتي ، التطوير الإداري (المفهوم - المعوقات - آليات التنفيذ) ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1997 ف .

38- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، عمان : دار

جرير ، 2007 ف .

39- نائل عبد الحافظ عوامله ، تطوير المنظمات (المفاهيم والهياكل والأساليب) ، الطبعة

الثانية ، عمان : مؤسسة الوراق ، 1995 ف .

40- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الاسكندرية : الدار الجامعية ،

1997 ف .

41- نيجل جنج ، أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ، ترجمة:

محمود حسن حسني ، الرياض : دار المريخ ، 2004 ف.

42- نيكي هاييس ، إدارة الفريق (إستراتيجية النجاح) ، تعريب : سرور علي إبراهيم سرور ،

مراجعة : عبد المرضي حامد عزام ، الرياض ، دار المريخ ، 2005 ف .

43- وندل فرنش ، سيسل بيل جونير ، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين

المنظمة) ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي ، مراجعة : أحمد عبد الرحمن أحمد ، السعودية : الإدارة

العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ، 2000 ف

ب- الدوريات :-

1 - عبد اللطيف بن صالح النعيم، "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة الملك سعود ، العدد (15) ، مايو 2003 ف.ص ص 157 - 203.

2- مأمون دقاسمة، "قياس اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد/الأردن ، نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري ، العدد (88)، مارس 2002 ف، ص ص 77 - 120 .

ج - الرسائل الجامعية :-

1- بدیعة عاشور قدور، "اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير الإداري وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية" دراسة ميدانية للمديرين في المنظمات الصناعية الليبية بشعبية بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2003.

2- جمال محمد محمد يوسف الشطشاط ، " أثر محددات نشاط التمريض وبعض العوامل الديموغرافيا والوظيفية على إنتاجية الممرضات"، دراسة ميدانية لبعض الممرضات الليبيات

العاملات بالمستشفيات العامة لمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2004 ف .

3- حليلة العبيدي، "مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي : أكاديمية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتنظيم ، 2002.

4- حنان عبدالرحمن بوزقية ، "اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالعوامل الشخصية والوظيفية"، دراسة ميدانية في المنظمات الخدمية بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2005

5- زينب الشريف عبدالجليل بوخطوة، "اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتقي بالجودة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية " ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2007.

6- صباح النزال سعيد المغربي، "معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين بالمنظمات

الصناعية العامة بشعبية بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ،

كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، 2008 ف

7- عبدالسلام المغربي ،"فلسفة إدارة الجودة ومعوقات التطبيق"دراسة ميدانية علي التنظيمات

الصناعية الليبية التي تقع في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : أكاديمية

الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتنظيم،2002

8- منى مرعي الدرباك،"خصائص الوظيفة وعلاقتها بنتائج العمل في المنظمات النفطية في

مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم

إدارة الأعمال ، 2000

د - مصادر أخرى :-

- أمانة اللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن والطاقة ، التقرير السنوي لسنة2006 ف، ليبيا .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Bell Jr, C 1999, *Organizational Development*, 6th 1. French, W and
edition, Prentice Hall, USA pp 24 – 25

2. Warner, W 2008, *Organization Change : theory and practice*, 2nd
edition, Sage Publication, Inc, London, pp.277 – 278

ملحق (أ) استمارة الاستبيان الموزعة على المديرين

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية
" دراسة ميدانية علي المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي

"

يخدم هذا الاستبيان دراسة علمية حول اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي

وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية و الوظيفية .

نأمل من حضرتكم التفضل بملء استمارة الاستبيان ، وسيكون لمشاركتكم الأثر

العظيم في إنجاح هذه الدراسة ، ونود إعلامكم بان هذه البيانات ستستخدم للأغراض العلمية

فقط .

نشكركم على حسن تعاونكم والله ولي التوفيق

إسماعيل محمد عمر

طالب بقسم الدراسات العليا – إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة قاريونس

القسم الأول

بيانات شخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تراها تنطبق عليك مع مراعاة عدم ذكر

الاسم أو التوقيع :

العمر :-

- 1.. أقل من 30 سنة 2. من 30 إلى أقل من 40 سنة
3. من 40 إلى أقل من 50 سنة 4. من 50 فأكثر

النوع :-

- 1.. ذكر 2. أنثى

المؤهل العلمي :-

1. الإعدادية 2. الثانوية العامة وما يعادله
3. المستوى الجامعي 4. ما فوق المستوى الجامعي

التخصص الدراسي :-

مدة الخدمة :-

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3. من 10 إلى أقل من 15 سنة 4. من 15 إلى أقل من 20 سنة
5. من 20 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي :-

1. مدير عام
2. مدير إدارة
3. رئيس قسم
4. أخرى تذكر

القسم الثاني

بيانات حول الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي

فيما يلي عدة عبارات يوجد أمام كل عبارة خمسة بدائل للإجابة، الرجاء تحديد إجابتك

بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة :

م	العبارــــــــــــــــة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	في ظل عولمة الأسواق أصبح التطوير حتميا لمواجهة المنافسة المتوقعة					
2	إن إدراك واقتناع ودعم القيادات الإدارية في المنظمة يعد ضروريا لإنجاح جهود التطوير					
3	التطوير غالبا ما يكون عشوائيا وغير مدروس					
4	تؤدي بعض أساليب التطوير إلى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم أو التقليل من وضعهم التنظيمي					
5	يجب أن يتناسب التطوير مع ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة					

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Purpose:

The public organizations in Libya need the organizational change and organization development, because they have to follow the change of business environment in Libya which has happened few years ago. Here, the way which the managers of these organizations accept the development may play an important role in the development process. In some cases they can accelerate the process successfully, and they embody the barriers of it in the other. Therefore, this research investigates the managers' attitudes toward the organization development. Moreover, it identifies the relationship between these attitudes, and the individual characteristics and occupational factors of the managers.

Research population:

This research includes all the managers of top (senior) and middle management in the public industrial organizations. As Benghazi has been selected as the area of the fieldwork, the comprehensive survey – which adopted in this research – includes 187 managers. This adoption can be justified by the small size of the population and to satisfy some generalization issues.

Data collection and analysis:

In data collection, the questionnaire was used. It consists of two parts. The first one includes the questions of the individual characteristics and occupational factors. The second part includes questions that determine the managers' attitudes toward the organization development. The managers were asked about their attitudes toward the organization development in work performance and techniques, human resource and the organizational structure.

In data analysis, SPSS software was used to conduct the statistical tests like frequencies, percentages, means and standard deviation. Moreover, Spearman's rank correlation was used to investigate the relationship between attitudes, and the individual characteristics and occupational factors.

Findings:

The results show that the managers of industrial organizations highly encourage the organization development. The mean value of their responses was 3.92 out of 5. Also, the research demonstrates that the highest managers' positive attitudes toward the organization development were in the organizational structure, whereas the managers showed low positive attitudes in work performance and techniques, and human resource. Furthermore, the research reveals proportional correlation relationship between the experience variable and managers' attitudes toward the organization development, while an opposite relationship was found between the occupation and these attitudes.

Implications for business practitioners:

- As the results showed that education variable has a significant role in the managers' toward the organization development, Libyan organizations should benefit from the employees who are management educated. This is because they would be more able to accept and understand the organization development.
- Because of the employees can be considered as a part of the development process, Libyan organizations should to participate and involve them in the decisions of the organization development. This may reduce their resistance toward the organizational change and the implementations of organization development.

- The organization development is an integrative process which matches all the organization's departments and divisions. Therefore, Libyan organizations should create a department to plan, implement and maintain the organization development. Also, it should to apply a new management approaches in it such as total quality management and re-engineering.

Directions for future research:

- As the current research fieldwork is limited by Benghazi, future research may extend to conduct the same study on Libyan organizations in other Libyan cities.
- This research reveals some factors that have an effect of the managers' attitudes. Hence, future research should investigate these factors in details. This is because every single factors of them, includes many sub-factors which might show different types of the affecting relationships.