



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

## علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانه " بغليزان

تحت إشراف الأستاذ :  
- أ.د. مزيان محمد

إعداد الطالبة :  
- دراعو فاطمة

### أعضاء لجنة المناقشة

جامعة وهران 2	رئيسا	أ.د. تيغزة أحمد
جامعة وهران 2	مشرفا	أ.د. مزيان محمد
جامعة وهران 2	مناقشا	أ.د. تيغزة أحمد
جامعة وهران 2	مناقشا	أ. مقدم سهيل

السنة الجامعية : 2015 / 2016

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة جهدي إلى من سهر على تربيّتي وتعليمي  
وبدعائهم لي وصلت إلى هذه المرتبة والذي أعزّهما الله وأطال في عمرهما،  
وإلى زوجي وإبني حبيب عمري "عبد الرحمان" أدعو الله أن يحفظهما .  
إلى جميع إخوتي وأولادهم وأخواتي وأختي الصغرى وإبنتها .  
كما لا أنسى كل من ساندي من قريب أو بعيد ...

الباحثة

# كلمة شكر

أشكر الله عزّ وجلّ على إعانتني لإنهاء هذا العمل .....  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل والذي شرفني بقبوله الإشراف  
على المذكرة : الأستاذ " مزيان محمد" ، ولم يبخل عليّ بالنصح .  
والشكر أيضا لكل من ساعدني ومدّ لي يد العون في المركز الجامعي  
"أحمد زبانة بغيليزان " من الأساتذة والموظفين .  
كما لا أنسى جميع أساتذة علم النفس الذين ساعدوني بالاقتراعات  
والمعلومات لإنجاز هذا العمل بغيليزان ووهران كما لا أنسى رفيقة دربي في  
الماجستير "حبالي كريمة".  
وشكري أيضا لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة،  
راجية من الله عزّ وجلّ أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه، و يسدد خطاهم في  
سبيل العلم ...

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " خصوصا وذلك من خلال دراسة :

- مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين .
- وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " بغليزان، واختيروا بطريقة قصدية، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعطيات، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين .
- عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .
- **الكلمات المفتاحية :**

متطلبات التطوير التنظيمي، التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، الأداء .

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء .....	أ
كلمة الشكر.....	ب
ملخص الدراسة .....	ت
محتويات الدراسة .....	ث
قائمة الجداول .....	ذ
قائمة الأشكال .....	ر
- مقدمة .....	01
<b>الفصل الأول : تقديم الدراسة</b>	
1- إشكالية الدراسة .....	05
2- فرضيات الدراسة .....	07
3- نموذج الدراسة .....	07
4- دواعي اختيار موضوع الدراسة .....	08
5- أهداف الدراسة .....	08
6- أهمية الدراسة .....	09
7- حدود الدراسة .....	09
8- التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة .....	10
9- صعوبات الدراسة .....	10
<b>الجانب النظري : أدبيات الدراسة</b>	
<b>الفصل الثاني : التطوير التنظيمي</b>	
- تمهيد .....	12
1- مفهوم التطوير التنظيمي .....	12
2- تعريف التطوير التنظيمي .....	13
3- دوافع التطوير التنظيمي .....	16
4- أسباب التطوير التنظيمي .....	17
5- خصائص التطوير التنظيمي.....	18
6- أهداف التطوير التنظيمي .....	19
7- التطوير الإداري والموارد البشرية .....	19

20	.....	8- متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية
20	.....	9- آليات تطوير الموارد البشرية
21	.....	10- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
22	.....	11- لماذا ينبغي تطوير العاملين
22	.....	12- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير العاملين
23	.....	13- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء
24	.....	- خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : التعلم التنظيمي

26	.....	- تمهيد
26	.....	1- تعريف التعلم التنظيمي
28	.....	2- مجالات التعلم التنظيمي
28	.....	3- خصائص التعلم التنظيمي
29	.....	4- مستويات التعلم التنظيمي
29	.....	5- استراتيجيات التعلم التنظيمي
31	.....	6- المنظمة المتعلمة التعليمية
32	.....	7- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
32	.....	- خلاصة الفصل

### الفصل الرابع : القيادة التحويلية

34	.....	- تمهيد
34	.....	1- تعريف القيادة
37	.....	2- الجذور التاريخية لنظرية القيادة التحويلية
39	.....	3- مفهوم القيادة التحويلية
40	.....	4- تعريف القيادة التحويلية
41	.....	5- الفرق بين القيادة التحويلية و التبادلية
42	.....	6- مهام القائد التحويلي
43	.....	7- أبعاد القيادة التحويلية
46	.....	8- القيادة التحويلية و الأداء

46 ..... خلاصة الفصل -

### الفصل الخامس : تمكين الموظفين

48 ..... تمهيد -

48 ..... 1- مفهوم التمكين

49 ..... 2- تعريف التمكين

50 ..... 3- تمكين العاملين و المفاهيم الإدارية الأخرى

52 ..... 4- أهمية تمكين العاملين

53 ..... 5- مبررات تمكين العاملين

54 ..... 6- فوائد تمكين العاملين

55 ..... 7- معوقات تمكين العاملين

55 ..... 8- علاقة تمكين الموظفين بالأداء

56 ..... خلاصة الفصل -

### الفصل السادس الأداء

58 ..... تمهيد -

58 ..... 1- مفهوم الأداء الوظيفي

59 ..... 2- تعريف الأداء

59 ..... 3- مفهوم تقييم الأداء

57 ..... 4- إدراك الفرد لدوره الوظيفي

61 ..... 5- محددات الأداء

62 ..... 6- طرق تقييم الأداء

66 ..... خلاصة الفصل -

### الجانب الميداني

### الفصل السابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولا : الدراسة الاستطلاعية

68 ..... تمهيد -

68 ..... 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

69 ..... 2- منهج الدراسة الإستطلاعية

69 ..... 3- مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية

71	.....	4- عينة الدراسة الاستطلاعية
71	.....	5- مواصفات عينة الدراسة
72	.....	6- أدوات الدراسة الاستطلاعية
74	.....	7- تجريب الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية
74	.....	8- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

### ثانيا : الدراسة الأساسية

83	.....	- تمهيد
83	.....	1- أهداف الدراسة الأساسية
83	.....	2- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الأساسية
84	.....	3- عينة الدراسة الأساسية
84	.....	4- مواصفات عينة الدراسة
85	.....	5- إجراءات الدراسة الأساسية
85	.....	6- الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية
86	.....	7- أساليب المعالجة الإحصائية

### الفصل الثامن: عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

#### 1- عرض النتائج على ضوء الفرضيات

88	.....	- تمهيد
88	.....	1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى
91	.....	1-2 عرض نتائج الفرضية الثانية
91	.....	1-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة

#### 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

93	.....	1-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
101	.....	2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
104	.....	2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

111	..... التوصيات	-
113	..... الخاتمة	-
116	..... قائمة المراجع	-
125	..... الملاحق	-

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	01
38	السلوك القيادي و التحويلي من وجهتي نظر (Burns) و (Bass)	02
43	أبعاد القيادة التحويلية	03
70	إحصائيات التوظيف بالمركز الجامعي بعليزان	04
65	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي	05
73	أبعاد الاستبيان و فقراته	06
73	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	07
75	نتائج تقديرات المحكمين	08
76	صدق الإتساق الداخلي لبعء التعلم التنظيمي	09
76	معامل ثبات البعد الأول التعلم التنظيمي	10
78	صدق الاتساق الداخلي لبعء القيادة التحويلية .	11
79	معامل ثبات البعد الثاني القيادة التحويلية	12
79	صدق الاتساق الداخلي لبعء تمكين الموظفين	13
80	معامل ثبات بعء تمكين الموظفين	14
81	صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء	15
83	معامل ثبات بعء الأداء	16
84	خصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الأساسية	17
85	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	18
88	مصدر التباين (ANOVA).	19
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) باستخدام طريقة Enter.	20
90	معاملات الانحدار	21
91	تحليل التباين الثنائي والمتعدد للتفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، الجنس مع القيادة التحويلية، الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .	22
92	تحليل التباين الثنائي والمتعدد للتفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، المؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .	23

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
15	الخصائص المميزة للتطوير الإداري و إمكانية الاستفادة منه في إحداث عملية التنمية	01
50	عناصر تمكين العاملين	02
60	محددات كفاءة أداء الموظفين	03

## مقدمة :

إنّ التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات وألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل، من خلال تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع البيئة الخارجية ولتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء (المربع، 2004 : 01) .

يتعامل التطوير التنظيمي مع التحديات التي تواجه المنظمات وعملها الإداري من خلال متطلبات أو تقنيات جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التطورات العالمية ( الأسدي، 2010 : 195) .

وقد أولت الدراسات والبحوث الإدارية، نظريا وميدانيا، اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما، ومما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح، وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، إذا لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، وعادة أفضل طريقة لتحسين فاعلية تطوير المنظمات هو الاهتمام بتحسين عملياتها، والتي هي مهمة للفاعلية التنظيمية، والتطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية ( مرزوق، 2006 : 02) .

ومن متطلبات التطوير التنظيمي نجد التعلم التنظيمي والذي يعتبره أبو خضر (2006) العملية التي يتم من خلالها التغيير المخطط للمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسرعة المناسبة، ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات أهمها تكوين الأفراد واستثمار تجاربهم وخبراتهم السابقة ومواجهة المستقبل، وإدارة واستعمال المعرفة والتقنيات بشكل فعال للتعلم وأساس للأداء الإيجابي، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، حتى تتمكن تلك المنظمات من اكتساب ميزة سرعة التعلم وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية (العصيمي، 2003 : 02) .

ويعتبر كل من القشلان والعربي (2009) التعلم التنظيمي بمثابة برنامج لتوليد الأفكار والأساليب الابتكارية وخلق الولاء للعاملين بالمؤسسة التعليمية وبما يعود بالنفع عليها، مما يؤدي إلى ازدهار وتحسين مستمر للأداء ويجعل مؤسسة التعليم العالي مرنة الأداء وذات تركيب متماسك وتتصف بقابليتها للتكيف مع البيئة والظروف المحيطة بها .

ومن أهم السمات التي تتميز بها الإدارة الفعالة هي القيادة الإدارية الناجحة والإخلاص في العمل، أي يؤدي القائد عمله على أكمل وجه وينظر إلى جميع الذين يعملون معه على أنهم سواء ولا تفضيل لأحدهم على الآخر بما يقدمه من عمل متقن (سليمان؛ العلاوي، 2010 : 01) .

إضافة إلى عنصر مهم في تطور منظومة التعليم العالي وهو تمكين الموظفين والذي يعتبر أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم (الطاهر، مرزوق، ب.س : 08) .

وبالتالي فإنّ أهم مقومات نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف وإشراك كل الأعضاء الفاعلين في المنظمة حتى تصل إلى بر الأمان وتحمي نفسها من اللإستقرار، وبالاعتماد على عدة ركائز ودعائم لتحقيق التطور التنظيمي المنشود، والذي ينعكس على أداء المنظمة بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى التفاعل ما بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين في المنظمة، حيث تطرقت الباحثة إلى سبعة فصول وهي على الشكل التالي :

**الفصل الأول :** وفيه تقديم الدراسة، وقد تضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، دواعي اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، وأخيرا التعاريف الإجرائية للدراسة وصعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني :** وقد احتوى على مفهوم التطوير التنظيمي، تعريف التطوير التنظيمي، دوافع التطوير التنظيمي وأسبابه، خصائص التطوير التنظيمي، أهداف التطوير التنظيمي، التطوير الإداري والموارد البشرية، متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية، آليات تطوير الموارد البشرية، أسباب مقاومة التطوير التنظيمي، لماذا ينبغي تطوير الموظفين، ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الموظفين، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء وأخيرا خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث :** وخصص للتعلم التنظيمي حيث تضمن تعريف التعلم التنظيمي، مجالاته، خصائصه، مستوياته ، واستراتيجياته، والمنظمة التعلّمية التعليمية، والفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ودور العنصر البشري في المنظمة المتعلمة.

**الفصل الرابع :** وتطرقت فيه الباحثة إلى القيادة التحويلية وفيه تعريف القيادة، الجذور التاريخية لنظرية القيادة التحويلية ، مفهوم وتعريف القيادة التحويلية، الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، مهام القائد التحويلي، أبعاد القيادة التحويلية، وأخيرا القيادة التحويلية والأداء.

**الفصل الخامس :** وقد احتوى على مفهوم وتعريف تمكين الموظفين، تمكين الموظفين والمفاهيم

الإدارية الأخرى، أهمية تمكين الموظفين، مبررات وفوائد تمكين الموظفين، وأخيرا معوقات تمكين الموظفين وأخيرا علاقة تمكين الموظفين بالأداء.

**الفصل السادس :** وتم فيه التعرض لموضوع الأداء الوظيفي مفهومه وتعريفه، مفهوم تقويم الأداء

الوظيفي، إدراك الفرد لدوره الوظيفي، ومحددات الأداء، وأخيرا طرق تقييم الأداء الوظيفي.

**الفصل السابع :** وتم فيه التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وقسم إلى جزأين هما : الدراسة

الإستطلاعية وفيها أهداف الدراسة، منهج الدراسة الإستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، إضافة إلى الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية، وتجريب أدوات الدراسة وأخيرا الخصائص السيكمترية لأدوات القياس، والقسم الثاني يشمل الدراسة الأساسية وفيها أهداف الدراسة الأساسية ومنهجها وعينة الدراسة الأساسية، إضافة إلى مواصفات عينة الدراسة والأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية .

**الفصل الثامن :** وفيه تطرقت الباحثة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ويحتوي

الفصل على قسمين : قسم لعرض نتائج الدراسة وفيه عرض نتائج الفرضية الأولى، عرض نتائج الفرضية الثانية، عرض نتائج الفرضية الثالثة، والقسم الثاني يحتوي على مناقشة نتائج الدراسة وفيه مناقشة نتائج الفرضية الأولى، مناقشة نتائج الفرضية الثانية، مناقشة نتائج الفرضية الثالثة، وأخيرا التوصيات والخاتمة وقائمة المراجع والملاحق .

# الفصل الأول

## مدخل الى الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة :

يشكل التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدرسة الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وركزت بشكل أساسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، حيث انصبت التعريفات حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، ويعرّف التطوير التنظيمي بأنه يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الإنفتاح ( العمري، 2008 : 04 ).

ونجد تعريف للباحث بيرنز Burns حيث يعرف التطوير التنظيمي على أنه : " المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة التنظيمية وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد " (راتول؛ مصنوعة ، ب س : 03 )، وهذا يبرز الانسجام الرائع بين بيئة التنظيم المريحة والمرضية والتي تعد ضرورية لإحداث نوع من الرضا لدى العامل، إضافة إلى العمليات والاستراتيجيات المنتهجة، والأفراد كونهم العنصر الأساسي في العملية التنظيمية وتوفر الثقافة التنظيمية وتطوير حلول مناسبة لخلق نوع من الإبداع والتحفيز في المنظمة، وأهم عنصر فعّال ويكمل هذه العناصر هو الإلتزام المهني الذي يجب أن يتوفر لدى كل عامل في المنظمة حتى يتم تسطير أهداف تنظيمية وتطبيقها بتضافر جهود الجميع في المنظمة، وبالتالي تطوير أدائهم وإنجاز الأهداف المسطرة وتبني المنظمة لإستراتيجيات منظمة تهدف إلى التغيير والتطوير التنظيمي بتطبيق متطلباته أو البعض منها حسب دراسة الأسدي (2010)، إضافة إلى مدى إسهام هذه المتطلبات في رفع أداء الموظفين بالمركز الجامعي وتحسين قدراتهم، ومدى تقبلهم للتطورات الجديدة، حيث أن التطوير التنظيمي يساعد العنصر البشري بصفة خاصة والمركز الجامعي بصفة عامة ليكون أكثر كفاءة وهذا ما يتوافق مع

دراسة المربع (2004)، ولقد قامت الباحثة بدراسة استكشافية قبل البدء بتطبيق الدراسة الاستطلاعية، وفيها تم تطبيق أداتي الملاحظة الميدانية لمعاهد وأقسام المركز الجامعي ومختلف المصالح التابعة لهم، وتطبيق المقابلة النصف موجهة مع بعض موظفي المركز الجامعي وبعض الأساتذة، بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع التطوير التنظيمي ومتطلباته (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، تمكين الموظفين، إدارة الجودة الشاملة، هندسة نظم العمل، الإدارة الاليكترونية ) وذلك بقصد معرفة مدى توفر الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل المطلوب على أكمل وجه.

وأيضاً مدى شيوع مصطلحات متطلبات التطوير التنظيمي عند عينة الدراسة، واستفادة الباحثة من استجابات المفحوصين لاستخدامها كمؤشرات في بناء وتطوير الاستبيان في شكله النهائي ، وأيضاً التقرب من العينة لمعرفة مدى وعيها بفكرة متطلبات التطوير التنظيمي، وإختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وبناءاً على النتائج اكتفت الباحثة باستخدام المتغيرات الثلاث (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين ) نظراً لإعطائهم الأهمية الكبرى للدراسة.

وعلى ضوء ذلك تمت صياغة التساؤلات التالية :

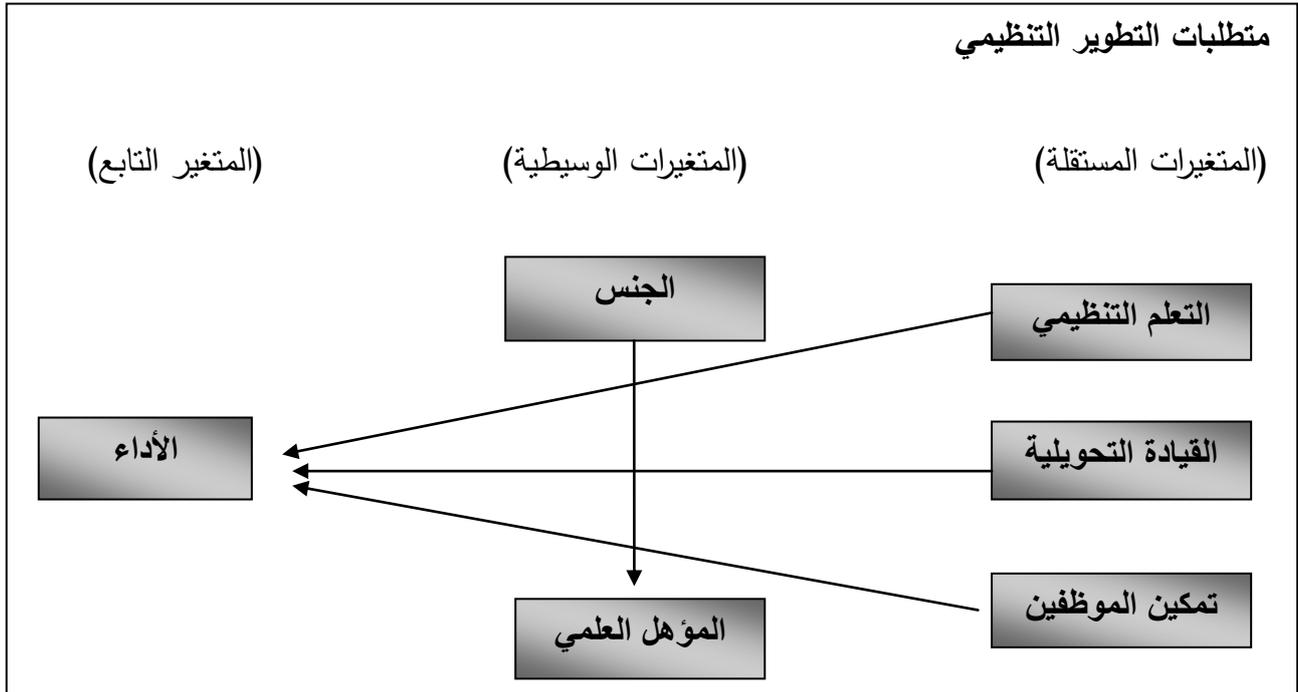
- ما مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين ؟
- هل يوجد تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء ؟
- هل يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

و للإجابة على التساؤلات التالية تمت صياغة الفرضيات التالية :

- توجد مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين .
- توجد مساهمة للتفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .
- توجد مساهمة للتفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .

## 3- نموذج الدراسة :



هذا نموذج مفترض للدراسة الحالية والذي يوضح مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء،

و كذا التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي مع هذه المتطلبات في تفسير الأداء.

#### 4- دواعي اختيار موضوع الدراسة :

- دراسة واقع التطوير التنظيمي بالمركز الجامعي .
- تحديد متطلبات التطوير التنظيمي الممكنة التطبيق في المركز الجامعي أحمد زبانه .
- توضيح مضامين ودلالات التغيير بالنسبة لعينة الدراسة بهدف تفعيل عملية التطوير التنظيمي على مستوى المركز الجامعي .
- توضيح مفهوم متطلبات التطوير التنظيمي ودوره في رفع أداء الموظفين بالمركز الجامعي .
- السعي للوصول إلى نتائج محددة واقتراح توصيات تسهم في علاج نقاط الضعف التنظيمية إن وجدت مع إبراز كيفية الإستفادة من عناصر القوة الدافعة في إدارة المركز الجامعي لتحقيق التطوير المنشود الذي يستهدف رفع كفاءة الأداء في المركز الجامعي .
- إثراء المكتبة العلمية بدراسات من هذا النوع .

#### 5- أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :
- التعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي والأداء من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانه " بغليزان.
- مدى إسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع أداء الموظفين.
- أهم المعوقات التي تواجه إدارة المركز الجامعي في تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي.
- التعرف على إختلاف أثر كل متطلب من متطلبات التطوير التنظيمي في تفسير الأداء.
- علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء تبعا لإختلاف : الجنس، المؤهل العلمي.

## 6- أهمية الدراسة :

- تتجسد أهمية الدراسة في كونها تتناول متطلبات التطوير التنظيمي وعلاقتها بأداء الموظفين بالجامعة الجزائرية عموما والمركز الجامعي بغيليزان خصوصا .
- التركيز على القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة الجامعة بالانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة متطورة ومتعلمة .
- إتباع أساليب وآليات مستجدة للرفع من أداء الموظفين بها .
- استكشاف الوضع القائم عن مدى استخدام إدارة المركز الجامعي لمتطلبات التطوير التنظيمي بتوفير قاعدة معلوماتية عن اتجاهات الموظفين نحوها ومدى تحقيقها للكفاءة والفعالية لما يعود من مزايا معنوية واكتساب مهارات جديدة تحقق لهم التفوق في الأداء .
- تناول موضوع التطوير التنظيمي في إطاره النظري والعملي وهو أمر مهم في حد ذاته .
- رفع مستوى الوعي لدى المسؤولين في المركز الجامعي عن واقع التطوير التنظيمي لتحديد مواطن الضعف وعلاجها، والتأكيد على نقاط القوة وتحسينها والإستمرار فيها .
- معالجة موضوع لم يتم التطرق إليه بالدراسة الميدانية في المركز الجامعي، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في تقديم التوصيات العملية لتطوير إدارة المركز الجامعي، إضافة إلى ما تنثيره من قضايا لها بعدها الفكري المتعلق بالتطوير التنظيمي والإداري .

## 7- حدود الدراسة :

- 7-1 الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " بغيليزان .
- 7-2 الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في الفترة الممتدة من 11 / 11 / 2015 إلى غاية 20 / 12 / 2015.

## 8- التعاريف الإجرائية للدراسة :

- 1- متطلبات التطوير التنظيمي : وهي شروط تطبيق عملية التطوير أو التغيير المستحسن بالمركز الجامعي الواجب توفرها لحدوث عملية التنمية المنشودة ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.
- 2- التعلم التنظيمي : وهو مدى تمكّن الموظف من تعلم مهارات جديدة تؤهله لأداء مهامه على أكمل وجه، ويساوي الدرجة التي سيحصل عليها المفحوص في بعد التعلم التنظيمي .
- 3- القيادة التحويلية : هي قدرة المسؤول على كسب ثقة الموظفين وتحسين مهاراتهم المهنية في العمل، وتساوي الدرجة التي سيحصل عليها في بعد القيادة التحويلية.
- 4- تمكين الموظفين : هو مدى تفويض المسؤول لبعض صلاحياته لبعض الموظفين الأكفاء، ويساوي الدرجة التي سيحصل عليها في بعد تمكين الموظفين.
- 5- الأداء : هو المجهود الذي يبذله العامل عند قيامه بالمهام المنوطة به في المركز الجامعي، ويساوي الدرجة التي سيحصل عليها في بعد الأداء.
- 6- الموظف : وهو العنصر الفاعل في إدارة المركز الجامعي.

## 9- صعوبات الدراسة :

تمثلت صعوبات الدراسة في ما يلي :

- صعوبة تطبيق الدراسة التطبيقية نظرا لكبر المركز الجامعي .
- ضعف الإهتمام من قبل الموظفين بالمركز الجامعي بأهمية البحث العلمي و أهمية الإجابة و تعبئة الإستبيان.
- قلة المراجع التي تخص موضوع الدراسة باللغة العربية في الجزائر .

# الفصل الثاني

## التطوير التنظيمي

## تمهيد :

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر المثالي في المنظمات المعاصرة التي تسعى لتطوير إدارتها بما يتناسب والتحديات الجديدة في جميع المجالات الإدارية، ويرتكز ذلك على إستراتيجيات وأهداف محددة سلفا من قبل الإدارة، بإتباع مراحل عديدة وهذا ما سنطرحه في هذا الفصل .

### 1- مفهوم التطوير التنظيمي :

يشكل التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدرسة الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وركزت بشكل أساسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، حيث انصبت التعريفات حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق ( العمري، 2008 : 04 ) .

ويعرّف التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة (شهاب، 2014 : 15).

وهناك تعريف لبيرنز Burns على أنّ التطوير التنظيمي "هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد" ( راتول؛مصنوعة، ب س : 03 ) .

ويعدّ التطوير التنظيمي ظاهرة صحية طبيعية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كامل المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي، ويعد العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة ، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب. إنّ خلق المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الإداري (آل سعود، 2003: 01) .

## 2- تعريف التطوير التنظيمي :

- لغة : التطوير في اللغة يعني التجديد والتحديث والتعديل، يقال جدّ يجد فهو جديد، واستجده أي صيره جديدا فتجدد، ويقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه، أمّا التنظيم في اللغة : مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شئ إلى آخر، والتطوير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشئ لتحسين أدائه .

- اصطلاحا : يعرف التطوير التنظيمي على أنه استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فعالية التنظيم ( المربع، 2004 : 11).

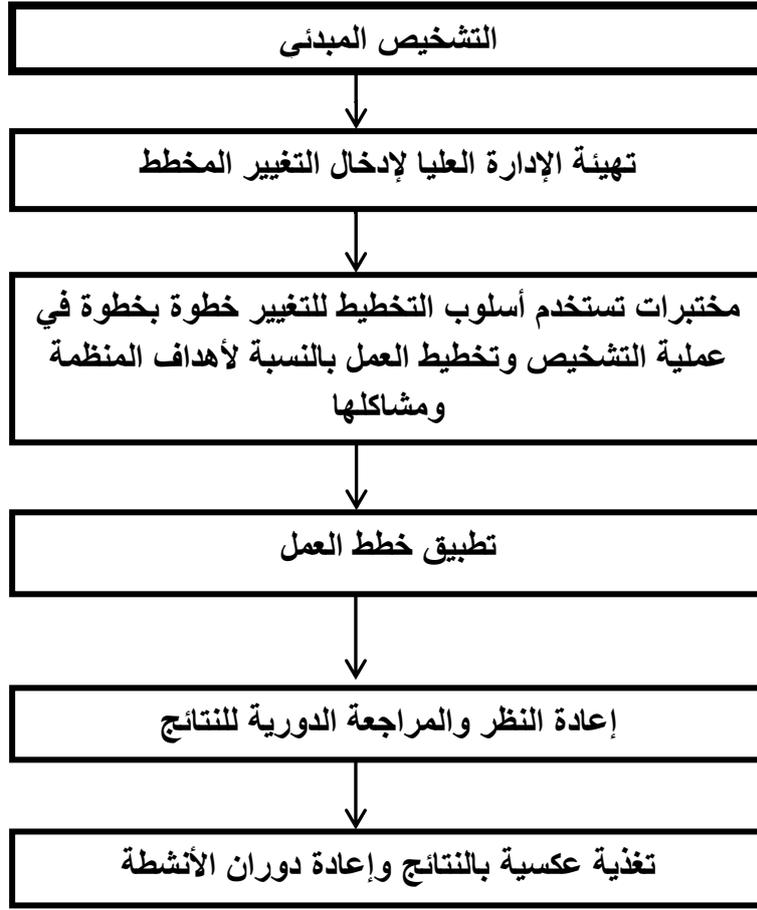
التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير، وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أنواق المسيرين (ناصر، 2011 : 39).

تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه وفيما يلي بعض تلك المفاهيم كما وردت في بعض أدبيات الإدارة و فقا للمؤشرات التالية :

-التطوير التنظيمي وفقا للتنمية الإدارية : هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأنماط والضوابط ( Quantitiv& Qualitative Dimensions ) والأبعاد النوعية والكمية السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل.

ويعرفه " وندل فرانش " (Wendell French) بأنه " نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل "، وقد قدم فرانش مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي (العميان، 2005 : 343).

ويرتبط مفهوم التطوير بالسلوك التنظيمي لأن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم (شرمارهورن ، Shermerhorn، 1982)، ويمكن تعريف مفهوم التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة . (جمال الدين، 2003 : 55) .



شكل رقم (01) : يوضح الخصائص المميزة للتطوير الإداري وإمكانية الاستفادة منه في إحداث عملية التنمية (آل سعود، 2003 : 13).

يوضح الشكل التالي الخصائص المميزة للتطوير الإداري وإمكانية الاستفادة منه في إحداث عملية التنمية، حيث أنّ اندماج العناصر جميعها يساهم بدرجة كبيرة في إحداث التطوير الإداري، والذي من شأنه الرفع من أداء الموظفين وسير العملية التنموية على أكمل وجه، والنظر إلى جهود التغيير والتطوير كجهود دائمة و مستمرة لمجابهة التغييرات المتتالية في البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن ثم إحداث تطوير موازي في النواحي الإنسانية والاجتماعية والإدارية والتنظيمية، وبذلك تتكيف المنظمة مع التغييرات التي تحدث وتكتسب الخبرة على التجديد الذاتي .

### 3- دوافع التطوير التنظيمي :

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية :

#### 3-1 الدوافع الخارجية :

- التغيير في ظروف السوق أو تطور احتياجات العملاء .
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة .
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية .

أي أنّ التطوير التنظيمي النابع من تغير البيئة الخارجية يستهدف التوافق بين المنظمة وبين بيئتها الخارجية أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة، وحيث أنّ العلاقات العامة هي أداة ربط المنظمة ببيئتها الخارجية كما أنّها وسيلة تعريف البيئة الخارجية بالدور الإيجابي الذي تؤديه المنظمة في خدمة مجتمعها، أي أنّ العلاقات العامة لها دور في التأثير الإيجابي على الرأي العام وجماعات المصالح لإحداث هذا التوافق .

#### 3-2 الدوافع الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير أو التطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة مما يتطلب ضرورة إحداث تطوير تنظيمي في

المنظمة. وهنا يبرز دور العلاقات العامة في تهيئة البيئة الداخلية لتقبل هذا التغيير عن طريق الإتصال بجماعات التأثير داخل المنظمة لشرح مبررات وأسباب التغيير، بحيث يؤثر ايجابيا على اتجاهات العاملين مما يزيد من فاعلية هذا التطوير (خالد، 2010 : 47).

#### 4- أسباب التطوير التنظيمي :

إن عملية التطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التطوير التنظيمي :

##### 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة :

يعمل التطوير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل، ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية وتخف روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن ( العميان، 2005 : 347).

##### 2- تنمية القدرة على الابتكار :

التطوير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التطوير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون (عرفة، 2012 : 93).

##### 3- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء :

يعمل التطوير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي :

❖ عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها .

❖ عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج

أو العمل. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. (العميان، 2005 : 348).

#### 4- التوافق مع متغيرات الحياة :

يعمل التطوير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح (عرفة، 2012 : 94).

#### 5- زيادة مستوى الأداء :

يعمل التطوير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال :

❖ اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء مثل : الإسراف، والمفقود والتالف، والضائع... الخ ومعالجتها.

❖ معرفة نقاط القوة وتأكيداها مثل : عمليات التحفيز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل ( العميان، 2005 : 348).

#### 5- خصائص التطوير التنظيمي :

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج

التطوير وحل المشكلات، فضلا عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، و من أهم خصائص التطوير التنظيمي نجد :

➤ **الشمولية** : وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة .

➤ **الاستمرارية** : أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .

➤ **المشاركة** : وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير .

#### 6- أهداف التطوير التنظيمي :

ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من الأهداف والمصطلحات الفنية، والتي تكون في بعض الأحيان مكتوبة، إلا أنه من الممكن أيضا اشتقاقها من خلال تصرفات إدارة المنظمة، ومن الأهداف الشائعة والمعروفة ارتفاع مستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة (الرحاحلة، 2010 : 154).

#### 7- التطوير الإداري والموارد البشرية :

العنصر البشري هو الأساس في عمليات التطوير لما يقوم به من تخطيط وتنفيذ لها، بحيث يبدأ تطوير العنصر البشري من السياسات العامة التي تتبناها الدولة من خلال البرامج والإنفاق على التعليم والصحة والتنمية والرعاية بهدف تحسين أحواله المعيشية وتوفير حاجاته الأساسية، ومن ثم إعدادة إعدادا سليما لدخول المنظمات الخاصة والعامة. وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر

ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة خاصة بعد أن ازدادت رغبات وتطلعات العنصر البشري إلى تحقيق الحياة الكريمة (الطراونة، 2012 : 132).

#### 8- متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية :

- ❖ التمتع بموقع جيد داخل الهيكل التنظيمي مما يساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها وواجباتها .
- ❖ تحديد علاقاتها مع الإدارات الأخرى من خلال وضع وصف ومواصفات الوظائف .
- ❖ توفير التكنولوجيا المساعدة في تحقيق الأهداف .
- ❖ إعطائها السلطة والصلاحيات التي تساعد في تنفيذ واجباتها الإدارية .
- ❖ تقديم الدعم لها من قبل الإدارة العليا للعمل على بناء وتحضير قوة عمل فعالة .
- ❖ ربطها مع أجهزة تخطيط وتنمية القوة العاملة الخارجية لتحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة .
- ❖ تقديم الدعم المادي .
- ❖ توفير مناخ تنظيمي سليم يساعد على التعاون والانتماء والرغبة في العمل .
- ❖ ربط إدارة الأفراد بالهيكل المسؤولة عن التغيير والتطوير الإداري. (الطراونة، 2012: 133)

#### 9- آليات تطوير الموارد البشرية:

- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل .
- تطوير آليات تخطيط قوة العمل .
- تطوير آليات الاختيار والتعيين : - مبدأ الاستعداد والصلاحيات
- مبدأ الجدارة والكفاءة
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات .

➤ تطوير آليات التدريب بحيث يكون لها دور حيوي في تنمية مهارات ومعارف واتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية .

➤ تطوير آليات الأجور والحوافز : بحيث تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج . (الطراونة، 2012: 133).

## 10- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي :

قد ينشأ عن عملية التطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التطوير أو التغيير أو الذين يعتقدون باحتمال تأثرهم به، وذلك للأسباب التالية :

➤ تعارض التطوير التنظيمي مع المصالح الشخصية للأفراد، فالأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم بأنه سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة .

➤ سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التطوير التنظيمي .

➤ افتقاد أو ضعف الثقة بالدوافع الحقيقية للإدارة العليا .

➤ عدم موثمة الثقافة التنظيمية حيث قد تشجع الثقافة السائدة على رغبة الأفراد في الاستقرار .

➤ وجود مخاوف من أنّ التطوير التنظيمي لن يكون في صالح العاملين ومن أهم المخاوف ما يلي :

-زيادة الأعباء الوظيفية .

-حدوث انخفاض في الدخل .

-تغير مكان العمل .

-إبعاد الفرد عن جماعة العمل .

تقليل فرص الترقية (زكي، 2010 : 47).

## 11- لماذا ينبغي تطوير الموظفين :

إنّ تطوير الموظفين وتدريبهم عمل يهدف إلى جعل المرؤوسين يتطورون مهنيا ممّا يعطي للمؤسسة قيمة تزداد مع الأيام، والمدير الذي يتفوق في تطوير الموظفين العاملين تحت قيادته يكون بذلك مورداً عظيم القيمة للشركة. حيث أنّ تدريب وتطوير الموظفين يحتاج إلى الوقت والطاقة، لكن المردود جدير بكل ذلك من فريق عمل مخلص ووفي وعالي الأداء. ( شحادة، 2011 : 13 )

## 12- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الموظفين :

لاشك أنّ تطوير الموظفين عامل أساسي ومهم لنجاح المؤسسة، وقد أثبتت البحوث كما جاء في كتاب ماركوس بكنغهام وكيرت كوفمان بعنوان " أولاً حطم كل القواعد " أنّ الشركات التي يجد الموظفون فيها كل الإلهام ليبدلوا أقصى إمكاناتهم تعطي أفضل النتائج في أعمالها عموماً بما في ذلك الربحية والحصة في السوق والابتكار والفاعلية. والموظفون الذين يقدمون أفضل ما لديهم في أعمالهم لديهم الطاقة اللازمة لتوليد حلول جديدة لمشكلات المؤسسة، وهم يتعاونون على نحو أفضل في سبيل إنشاء منتجات أو خدمات أو عمليات مبتكرة، والموظفون الملهمون فضلاً عن ذلك يعتزّون بأعمالهم عموماً ويشعرون بأنهم مسئولون عن خير وصلاح وحدة أعمالهم أو حتى مؤسستهم برمتها.

ولهذا فإنّ الخطة التي تضعها شركتك لتطوير موظفيها وتمييزهم عامل أساسي ومهم في الطريقة التي بها ينجح مشروع المؤسسة لجلب أفضل الموهوبين والاحتفاظ بهم - فهؤلاء الأفراد هم المجهزون أفضل تجهيز ليكونوا أحسن نتيجة نهائية للشركة، وإذا أحسّ الأفراد ذوا الأداء العالي بأنهم يمنحون دائماً الفرص اللازمة للنمو فلن يفكروا في ترك الشركة أو المؤسسة حتى ولو مرت هذه الأخيرة بظروف صعبة، وهذا يوفر على شركتك الكثير من تكاليف توظيف أفراد جدد وتدريبهم.

وبهذا سيكون الموظفون في المؤسسة على أتم الاستعداد للانتقال إلى الأدوار المفتاحية عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، وبهذا النوع من التخطيط لتوارث المهام تستطيع المؤسسة أن تكون في وضع يؤهلها للاستجابة للتحديات الجديدة ولإقتناص الفرص المتاحة في السوق. ( شحادة، 2011 : 20 )

### 13- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء :

لا شك أنّ هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، إذ أنّ الهدف من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية .

#### - التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء :

يهدف التطوير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبقا عن غيره .

ويسعى التطوير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني بإستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأنّ رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتماؤهم، فقد أثبتت تجارب هورثون أنّ البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة إلى التطوير التنظيمي، وفي المركز الجامعي يسود

الروتين ويصيب العمل المتكرر العاملين بالملل والإحباط ويؤدي ذلك إلى خفض الروح المعنوية وزيادة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في نظام المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وهذه التغييرات مما لا شك فيه ترفع كفاءة الأداء وترفع المردودية إن تم تطبيقها بالشكل المطلوب (المربع، 2004 : 69).

#### - خلاصة :

تم في هذا الفصل عرض أهم الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني سياسة التطوير التنظيمي على ضوء التغييرات التي سوف تحدثها على مستوى إدارتها على اختلاف نشاطاتها، وذلك لا يتأتى إلا من خلال وجود المعرفة التنظيمية الفعلية المصاحبة لعملية التطوير واكتساب الموظفين لمختلف المهارات و التدريب على إستعمال التقنيات الجديدة المساعدة على تجديد طرق انجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي .

# الفصل الثالث

## التعلم التنظيمي

## تمهيد :

مع التعلم التنظيمي فإنّ إنتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، وهذا كلّه يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة ولعل هذا ما يؤكدّه هنري سينج ( H.Senge ) الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه " **The fifth discipline** " حين يرى أنّه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنّما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف ( ايمان، 2008 : 11).

### 1- تعريف التعلم التنظيمي :

للتعلم أنواع كثيرة نذكر منها : التعلم القراري ( على مستوى الفرد ) والتعلم الجمعي (على مستوى الجماعة ) والتعلم التنظيمي ( على مستوى المنظمة ).

وفي هذا الشأن فإنّه يمكن أن نقول أنّ التعلم التنظيمي **Organizational Learning** يتضمّن تحت مظلته تعلم فردي لكل موظف أو عامل في المنظمة، وتعلم جمعي لكل جماعة من جماعات العمل في المنظمة. ( مدحت، 2012 : 138).

و إنّ مفهوم التعلّم التنظيمي ومنظمات العمل لا يعد حديث النشأة بل يعود إلى كتابات ( Argyris & Cyet & March 1963 Schom 1978 ) وتمتد جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم، وقد نشأ الإهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ويعد التعلّم التنظيمي أحد المصادر الهامة والأساسية للتغيير الإستراتيجي في المؤسسات المدنية والعسكرية حيث أصبح مفهوم التعلّم التنظيمي (Organizational Learning) ومنظمات التعلّم (Learning Organizations) من المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المديرون والقادة الإداريون والباحثون والممارسون مع نهاية التسعينات.

هذا ويرى " بيتر سنج Peter Senge " أنّ عملية التعلّم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية (فيصل، 2014: 96).

والتعلّم التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي تساعد على ابتكار معرفة جديدة وفهمها، أي أنّه ليس مجرد برنامج أو مشروع ولكنّه فلسفة للإدارة (يوسف وآخرون، 2009 : 263).

وتعتبر عملية التعلّم التنظيمي عملية حيوية لإدارة المنظمة بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات، الأمر الذي يحتم على المديرين تطوير وتحسين قدراتهم الجوهرية والتي تعطي ميزة تنافسية وملائمة مع التحديات التنافسية (الياسري وحسين، 2015 : 85).

## 2- مجالات التعلم التنظيمي :

حيث حدّد كل من جيرالد جرينبرج و روبرت بارون أربعة مجالات للتعلم التنظيمي وهي كالتالي :

التدريب - تطوير نظم المكافآت - تعزيز السلوك التنظيمي الايجابي - تجنب وردع السلوك التنظيمي السلبي.

## 3- خصائص التعلم التنظيمي :

رصد عبد الرحمن هيجان خمس خصائص للتعلم التنظيمي وهي كالتالي :

❖ أنّه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا

إلى عملهم اليومي .

❖ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في

عملية التعلم.

❖ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم

التنظيمي، وتمكّن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساته .

❖ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات

وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات

الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة .

❖ أنّ عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة،

التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف (الياسري وحسين، 2015 : 94).

#### 4- مستويات التعلم التنظيمي :

فرّق كريس أرجيريس وزملاؤه بين ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي هي كالتالي :

➤ **المستوى الأول :** تهتم المنظمات في هذا المستوى بزيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر، إذ تحاول التعلم من دون إجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وافتراضاتها الرئيسية.

➤ **المستوى الثاني :** تهتم المنظمات في هذا المستوى بإعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية، والقيم والمعتقدات المرتبطة بها. ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة. والنقطة الجوهرية هنا هي أنّ المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

➤ **المستوى الثالث :** ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تتعلم المنظمة كيف تتفقد عملية التعلم في المستويين الأول والثاني. إذ لا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة أنّ التعلم يجب أن يحدث.

#### 5- استراتيجيات التعلم التنظيمي :

جاءت الأدبيات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بسبع استراتيجيات يمكن للمنظمات اللجوء إليها من أجل إحداث التعلم التنظيمي، وهذه الاستراتيجيات هي :

➤ **التعلم بالأوامر Learning by Instruction:** ويحدث هذا النوع من التعلم حينما يقدم المعلم أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة في المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة، أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

➤ **التعلم بالتلاطم Learning by Rote** أو الغرس المباشر للمعرفة : وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به (يصطدم بها ) دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

➤ **التعلم بالاستدلال Learning by Deduction:** ويحدث هذا النوع من التعلّم حين تقدم المادة إلى المتعلّم محتوى بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلّم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

➤ **التعلم بالاستقراء Learning by Induction:** ويحدث هذا النوع من التعلّم حين يكتسب المتعلّم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

➤ **التعلم بالتناظر الوظيفي Learning by Analogy:** وهذا النوع من التعلّم يمكن المتعلّم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفاصيل تتعلق بمفاهيم معروفة سابقاً، بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعتبر هذا النوع من التعلم مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

➤ **التعلم بالمثال Learning by Example:** ويحدث هذا النوع من التعلّم عندما يتبع المتعلّم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة، ويعتبر هذا النوع أحد أنواع التعلم بالاستقراء، كما أنّه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة.

➤ **التعلم بالملاحظة والاستكشاف Learning by Observation and Discovering:** حيث يتمكن الطالب من أن يجد الحقيقة باستخدام عمليات الإستقراء أو الإستنباط أو باستخدام المشاهدة والإستكمال أو طريقة أخرى . وتولّد طريقة التعلم بالإكتشاف عند الطلبة شعوراً بالرضا والرغبة في مواصلة العلم والتعلّم ويفسح لهم المجال لإكتشاف أفكار جديدة بأنفسهم (توما: 2011 : 31).

## 6- المنظمة التعلّمية التعليمية : The Learning Organization

إنّ مصطلح المنظمة المتعلّمة يعتبر أحد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في أوروبا، باعتبار أنّ استخدام مفهوم ومبدأ المنظمة المتعلّمة يتشكل أساساً من مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، وبسبب تواجد ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمة المستندة إلى المعرفة وبين المنظمة المتعلّمة. (هيثم، 2014: 145).

حيث يؤكد "قاربان Garvin" أنّ المنظمة المتعلّمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة، ونقلها، وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصّرات الجديدة، ويلاحظ من أدبيات المنظمة المتعلّمة أنّها تركز على حقيقة أنّ الأفكار الجديدة ضرورية إذا أريد للتعلّم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، وأنّ هذه الأفكار الجديدة هي التي تطلق شرارة التحسين التنظيمي، كما يلاحظ أنّ عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلّمة هي عملية قسدية تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير، وحيث يتعلّم الناس من بعضهم البعض بشكل مستمر.

ويرى "سينج Senge" أنّ مدخل إدارة النظم لا يمكن استخدامه إلا في منظمة تعلّمية تعليمية، وهنا يظهر التساؤل التالي : ما المقصود بالمنظمة المتعلّمة ؟ ولاشك أنّ هناك رؤية مختلفة وتعريفات متعددة حول هذا الموضوع، فبينما يرى "سينج Senge" أنّ المنظمة المتعلّمة التعليمية هي تلك المنظمة التي تعمل بشكل متواصل لتوسيع قدرتها على وضع تصور للمستقبل، وكذلك نجد أنّ (Solomon 1994 : 55) يرى أنّه لا يوجد شيء يسمى بالمنظمة التعلّمية التعليمية وذلك من منطلق أنّ المنظمة المتعلّمة التعليمية هي عبارة عن رؤية تنظر إلى العالم على أنّه اعتمادي ومتغير، وعلى الرغم من أنّ هذه المنظمة دائماً ما تكون موجودة إلا أنّها لا تكون تعليمية بالمعنى الكامل.

ويرى "Stoddard ستودارد" ، 1998 " أنّ المنظمة المتعلّمة التعليمية هي عبارة عن منظمة تتميز بمهارة في ابتكار واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف ورؤى جديدة، أمّا

Peachy .B.بينتشي، 2001" فيرى أنها ذلك المكان الذي نستطيع من خلاله أن نفهم النظام الذي نعمل فيه، ونركز على تعزيز قدرة هذا المكان على أن يكون أفضل في التعليم لتدريس وبناء المجتمع (يوسف وآخرون، 2009 : 261).

## 7- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :

هناك فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي : فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم ( ايمان، 2008 : 16).

## خلاصة :

ونقول في الأخير أن التعلم التنظيمي مهم في المنظمات على اختلاف نشاطها واستراتيجياتها وهذا مقارنة بالدول المتقدمة، حيث تولى المنظمات الاقتصادية والجامعات الكبرى اهتماما كبيرا بموضوع التعلم التنظيمي كونه يعطي العديد من الامتيازات تعود بالفائدة العظيمة على المنظمة في حد ذاتها بصفة عامة وعلى الفرد بصفة خاصة، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على توجيهات المسؤولين والقياديين الساعين لرفي المنظمة وهذا ما سنطرحه في الفصل التالي .

# الفصل الرابع

## القيادة التحويلية

## تمهيد :

يمكن اعتبار القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه ( أفرادا أو جماعات ) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

### 1- تعريف القيادة :

كلمة قيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، وكلمة (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد بين المفكرين يقوم على أنّ كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين : بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، ومن هذا يتضح أنّ مفهوم القيادة ينطوي على علاقة إعتماضية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، فالقائد هو الذي يتولى القيام بالعمل وإعطاء الأوامر وهو حق وقصور عليه وحده، والأتباع هم الذين ينجزون العمل ويقومون بتنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم، وقوة القائد إنّما تتجسد في روح المبادرة بالفعل والمخاطرة في سبيله أكثر من تجسدها في إنجاز المهمة.(الغبيوي، 2003 : 30).

لا شك أنّ القيادة Leadership ليست قدرة خارقة، والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخرون مهما فعلوا أن يأتوا به. ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإنّ القيادة توصيف وظيفي كالذي نجده في نظام وصف الوظائف، أو مركز إداري يستطيع تحقيق متطلباته كل من يوضع في ذلك المركز، لهذا لا بدّ من التأكيد على أنّ القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة

للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق (نجم، 2015: 21).

وتعتبر القيادة على أنها عملية تفاعل عدد من العوامل منها القائد والمرؤوسين والمواقف التي تمارس فيها وظيفة القيادة، وتختص القيادة بالإشراف على المرؤوسين وتوجيههم ودراسة احتياجاتهم، بالإضافة إلى تنسيق وإدارة الوقت بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (أبو الوفا، 2006 : 199)

وهذه التعريفات تؤكد على العلاقة الوطيدة بين القائد وأتباعه من الموظفين، والمبني أساسا على مزج قدرات القائد مع إمكانيات الموظفين لتنفيذ أوامر ذلك القائد بينما توجد تعريفات أخرى للقيادة لبعض الباحثين موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
Alfred & Beauty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه .
B.ا. برنارد تشستر Chester	السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) بواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري Terry	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك.
كوننتر و أودونيل Koontz & O'donnell	هي القدرة على ممارسة التأثير بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
ليفنجستون R.T.Livingston	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك
موسوعة العلوم الاجتماعية Ency.Of the Social Science	هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.
P.F . Drucker	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الإرتقاء بروية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية.
L.A. Allen لويس آلان	القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم .
T. ثيو هايمان Haimann	العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.
J. جيمي جيبون Gibbon	هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.
Katz &Kalm	إنها كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك.

المصدر : (المراد، 2015: 180).

يوضح الجدول التالي تعريفات القيادة لعدد من الباحثين، وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدلّ على أهمية المصطلح بالنسبة لعملية تحقيق أهداف المنظمة المسطرة سلفاً، مع العلم أنّ تحقيق هذه الأهداف يتطلب تظافر جهود طرفي العملية التنظيمية ( القائد والموظفين ) .

ونستنتج من التعريفات السابقة أنّ القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة أو المنظمة وتوحيد جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المسطرة للمنظمة .

## 2- الجذور التاريخية لنظرية القيادة التحويلية :

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

وتمت صياغة مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل " داوتون " (Downton 1973)، إلا أنّ ظهورها كمدخل هام في القيادة فقد بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي " بيرنز " ( 1978 Burns) تحت عنوان " القيادة "، حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعّالة في أعماله، وقد كان أول من اقترح أنّ القيادة ارتباط في العلاقة بين وضمن كلّ من التحفيز والموارد من جهة، والقادة والمرؤوسين في المنظمة من جهة أخرى (المراد، 2015 : 219).

جدول رقم (02) يوضح السلوك القيادي والتحويلي من وجهتي نظر بيرنز (Burns) وباس (Bass).

وجهة نظر باس Bass	وجهة نظر بيرنز Burns
إن ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم Maslow يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي .	يزداد أداء المرؤوسين في المستويات العليا من هرم Maslow.
يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً أو سلباً بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين .	تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على المرؤوسين والمنظمة .
إنّ عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي ) وأنّ القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة، وذلك حسب تصوراتهم.	يشكل السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقاؤهما في نقطة واحدة.

المصدر : (المراد ، 2015 : 220).

يوضح الجدول التالي السلوك القيادي والتحويلي من وجهة نظر بورنز (Burns) وباس (Bass) حيث رحّب كثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها بورنز (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين، فجاء باس Bass (1985) لينهض بأفكار بورنز Burns (1978) مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، ومتفقا مع كثير ممّا ذهب إليه بورنز (Burns) ، وبخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، في حين اختلف باس (Bass) مع بورنز (Burns) في فهمهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط تتمثل في أداء المرؤوسين، تأثير القيادة التحويلية على المرؤوسين، والفرق بين السلوك القيادي والتبادلي بالنسبة لـ بورنز Burns، أمّا باس Bass فقد ركّز على تأثير رغبات المرؤوسين في زيادة الأداء، وتأثير القيادة التحويلية على حسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، وأخيرا تبني القائد نوع القيادة الذي يتوافق مع تصوراته.

### 3- مفهوم القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام 1978 على يد بورن Burns في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية باس Bass ، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين باس Bass، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى بورنز Burns تلك القيم (القيم الداخلية)، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز بورنز Burns بين نوعين من القيادة، القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية : فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل واحد في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة (سعد، 2011 : 02).

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات وإستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ومن هذا المنطلق فإنّ القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه بإحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثمّ تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (العازمي، 2006 : 26).

وتعرف القيادة على أنّها " هي التي تغير الأفراد وتحوّلهم، وترفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، مرتكزة على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، ومتضمنة تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، ليبذلوا جهودا عالية لتحقيق أهداف المنظمة " (المراد، 2015 : 221).

#### 4- تعريف القيادة التحويلية:

وهناك عدة تعريفات للقيادة التحويلية لأهم الباحثين في نظرية القيادة: حيث عرف بورنز Burns (1978) القيادة التحويلية بأنّها " القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والإنغماس معهم بشكل متكامل ". كما عرّف روش Rouché (1989) القيادة التحويلية بأنّها " قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها " (المراد، 2015 : 221).

وحسب فإنّ العولمة وتقنية المعلومات (الأنترنت) والتداخل الاقتصادي بين دول العالم جعل درجة اليقين عالية جدا وحجم التغيرات الخارجية كبيرا، الأمر الذي ترك أثرا بالغا على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وفي ظل هذه التغيرات كان لا بد أن يكون هناك قادة قادرين على قيادة منظماتهم إلى برّ الأمان وهؤلاء القادة هم من يسمّون بالقادة التحويليين (أل سمير، 2014 : 99)

وحسب جيمس بورنز (Burns) فإن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، وإن بورن يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الإهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية، فعند الإرتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم. (نجم، 2015: 87).

## 5- الفرق بين القيادة التبادلية والتحويلية :

### 1-5 القيادة التبادلية:

حسب مور Moore (2003) فإن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل المعلومات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يعمل ضمن ثقافة المنظمة الموجودة ليتعرف على رغبات المرؤوسين واحتياجاتهم، ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهام محددة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة . فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أداء أعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، ودور القائد هو مساعدة المرؤوسين في بناء الثقة، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم لأنه من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق معا (المрад، 2015 : 227) .

### 2-5 القيادة التحويلية :

وحسب مور Moore (2003) تبنى القيادة التحويلية وتركز على النوعيات الغير ملموسة مثل القيم الإنسانية، والمعتقدات والرؤية، والقيم، والأفكار، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، وذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسين تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير . فالقيادة التحويلية تحدث عندما يرفع مستوى الإدراك حول أهمية النتائج المرغوبة وقيمتها،

وعندما توسع حاجات ورغبات المرؤوسين وتعطيهم الإمكانية لتحقيق ذلك معتمدين على أنفسهم (المراد، 2015 : 228).

## 6- مهام القائد التحويلي :

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويليون عدة مهام منها :

➤ إدراك الحاجة إلى التغيير .

➤ تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، إذ يوضّح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه .

➤ إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها . وبهذا الصدد يشير كل من كوتر وهيسكات (kotter & heskett, 1992 , 146) إلى أنّ القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية .

➤ تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة

➤ رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .

ويشير آخرون إلى أنّه في حالة الأزمة أو التغيير السريع فإنّ القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فإنّ القادة التحويليين يجب أن يؤدوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية :

➤ **خلق رؤية جديدة** : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الأنماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة .

➤ **تعبة الالتزام** : إذ يعد القبول للرسالة أو الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما.

➤ **التأسيس للتغيير** : ( جعل التغيير مؤسسيا ) يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر، وهذا يعني أن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج ( التغيير التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا (سليمان، 2010 : 09).

## 7- أبعاد القيادة التحويلية :

توصف القيادة التحويلية بأنها قيادة واثقة وبأنها تضع مستويات إنجاز عالية، كما أنها تتميز بقيمتها وبخاصة عند تحديد الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ يجب أن يكون مطابقا لما يقتنع به الفرد، وتتضمن القيادة التحويلية استباقا للاتجاهات المستقبلية، ودفع وإلهام المرؤوسين ليتفهموا ويعتقدوا الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد كما يلي :

### 1- الكاريزما (تأثير القدوة) :

يعرف هذا البعد بأنه " إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه وتحقيق الثقة والإحترام من جانبهم"، كما أن هذا البعد يظهر من خلال إحترام الآخرين وبناء ثقتهم الثقة بالمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير

المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، خاصة عندما يرى المرؤوسون أنّ قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحون أكثر تحمّسا للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، والاتجاهات، والسلوكيات .

القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جلّ إهتماماته، كما أنّه يبتكر مع مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ذلك ضروريا ومرغوبا فيه . (المراد، 2015: 222 )

## 2- الحافز الإلهامي:

ويعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرة القائد في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية وإستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية ( سليمان، 2010 : 10 ) .

## 3- الاستثارة الفكرية:

وهناك من الباحثين من يسمّيها بالتشجيع الإبداعي وهي إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.(الغزالي، 2012 : 09) .

## 4- الاعتبار الفردي :

ويشير إلى إهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والإستماع إليهم والإهتمام بإحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء وإعتماد الإتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد

التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل. )  
 سليمان، 2010 : 10 ) .

**الجدول رقم (03) : يوضح أبعاد القيادة التحويلية**

سلوك المرؤوس	سلوك القائد	الأبعاد
يكون محفزاً ويشعر بالقيمة.	يرشد : القائد مبادر بحاجات الانجاز والنمو .	الاعتبار الفردي
يكون مشجعاً ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة.	يروج : القائد يروج للإبتكار وإعادة صياغة المشكلات.	المحاكاة الذهنية
يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل.	يقدم : القائد يقدم الدلالة و التحدي من خلال النشاط الاستباقي والتصحيحي .	التحفيز والطموح
يظهر الإعجاب والاحترام والثقة .	تقاسم المخاطر : القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقياً	التأثير المثالي

المصدر : (نجم، 2015 : 89)

يوضح الجدول التالي أبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل سلوك القائد وسلوك المرؤوس ومدى تأثير كل منهما على الآخر، إذ نلاحظ أن سلوك القائد قائم على مدى تحكّمه في زمام الأمور التنظيمية ناهيك عن حسن تسييره لأمر العمل مما له الأثر الإيجابي على سلوك المرؤوس والذي بدوره يساهم في رفع مستوى المردودية في المنظمة .

## 8- القيادة التحويلية والأداء:

حسب ارنولد (Arnold 2001) فإن القيادة التحويلية تعمل على مساعدة العاملين لتجاوز مصالحهم الذاتية، والوصول إلى أهداف جماعية عامة لتحقيق رسالة المنظمة والرؤية المشتركة، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين عناصر القيادة التحويلية والأداء، (Arnold et al , 2001)، (Felde & Schyns , 2002)، (Barnett et al , 2001)، (Howell & Frost 1989)، (Yu et al , 2002)، (Hater & Bass , 1988)، (Barling , 1996)، حيث تشجع القيادة التحويلية العاملين على إعادة النظر في فرضياتهم، وطرح أفكار جديدة، وهي بذلك تعمل على تطوير قدراتهم وترفع من مستوى أدائهم كما يرى ارنولد (Arnold et al , 2001) أن للقيادة التحويلية آثارا ايجابية على فعالية المنظمات، إذ أنها تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين أدائهم، وتقود إلى مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي، وعلى المستوى الفردي تجعل القيادة التحويلية العامل راضيا عن وظيفته واثقا من قيادته (المراد، 2015: 237).

### خلاصة:

إن القيادة التحويلية هي من أهم الأسس التي تؤهل المنظمات إلى الرقي والابتكار وذلك لا يكون إلا من خلال تبني الإدارة لأسلوب التمكين، والذي يركز على إعطاء فرصة للموظفين الأكفاء في تولي جزء من صلاحيات المسئول المباشر وتحمل مسؤولية قراراتهم المتخذة بشأن ذلك، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس

## تمكين الموظفين

## تمهيد :

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظرا للمنافسة الشديدة فإنّ التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب من البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من أثارها .

لقد برز مفهوم تمكين العاملين في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية وتتميز هذه الفلسفة الجديدة قوامها أن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول (الراحلة، 2010: 93).

## 1- مفهوم التمكين :

إنّ مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطاءهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي، والذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف

التي وُجِدَت من أجلها، فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (علي، 2013 : 161) .

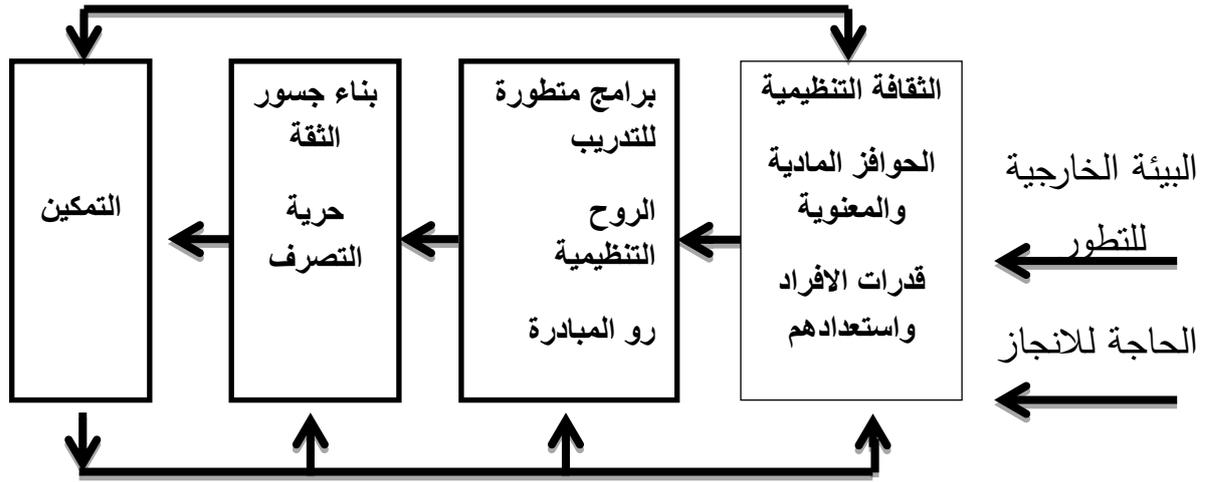
ويعتبر التمكين " نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفيه يكون المرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤديه " (السيد، 2005 : 126).

والتغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة تعد هي الدافع الرئيسي للتطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي للمنظمة، وقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية (الخارجية) مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطرا أو فرصا جوهرية للمنظمة (آل سمير، 14 : 98).

ويمكن القول بأنّ تمكين العاملين مبني على المفهوم التشاركي التفاعلي لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية ورسالة التنظيم الإداري (الرحاحلة، 2010 : 95).

## 2- تعريف التمكين :

وحسب تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (سلمان، ب س : 03).



شكل رقم (02) يوضح عناصر تمكين العاملين (الراحلة، 2012: 99)

يوضح الشكل التالي عناصر تمكين العاملين متمثلة في اجتماع مجموعة من العناصر مثل البيئة وتأثيراتها المختلفة، إضافة إلى الثقافة التنظيمية والحوافز المادية وقدرات وكفاءات الأفراد العاملين في المنظمة وكلها عوامل مساهمة في تحقيق عملية التمكين .

### 3- تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى :

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .

## ➤ تمكين الموظفين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أنّ تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأنّ تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية "، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أمّا في التمكين فإنّ الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أنّ التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرًا يسيرًا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

ويعرف مصطلح علم الاجتماع التنظيمي تفويض السلطة على أنّه " الحالة التي يتنازل فيها الرئيس عن جزء من صلاحياته لأحد مرؤوسيه، وفي الغالب يكون أحد نوابه لأسباب تتعلق بالبحث عن الفعالية وريح الوقت والجهد وتقديم الخدمات في مدة زمنية أقل وأحياناً يتم التفويض في فترة مؤقتة في غياب الرئيس " (قاسمي، 2011 : 42).

## ➤ تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل .

## ➤ تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (سلمان، ب س : 06)

## 4- أهمية تمكين الموظفين :

على اعتبار أنّ التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الهادفة للوصول إلى الفعالية التنظيمية، فإنّ للتحفيز بركنيه المادي والمعنوي أهمية قصوى في توجيه السلوك نحو الأداء الإيجابي المطلوب تحقيقه، ولكون الحوافز المادية والتي لها الأثر الكبير في إشباع حاجات متنوعة لدى العاملين فإنّ الجانب المعنوي أيضاً له تأثير عندما يعزز إرادة الفرد نحو العمل والعطاء لرفع كفاءة الأداء في العمل، لذلك فإنّ على القيادة الإدارية والمنظمات توفير الدعم المعنوي الكافي للوصول إلى تطبيق مفهوم تمكين العاملين،

ولعل من الأهداف الإدارية الحديثة هو تطوير الموارد البشرية من أجل التجديد والاستحداث، لذلك فإن أهم متطلبات تمكين العاملين تكمن فيما يلي :

- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة .
- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- تشجيع الأفراد على البحث (Seek Out) عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر .
- منح حرية التصرف والمشاركة لجميع أفراد التنظيم (الرحاحلة، 2010: 99).

#### 5- مبررات تمكين العاملين :

إن من مبررات التمكين تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي إلى الحديث في مجتمع معاصر، وهذا ما أدى إلى جعل ممارسة السلطة معقدة جدا ولاسيما أنها تنحصر في أيدي أشخاص يمارسونها في اتخاذ القرارات، كما يعتبر اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وتوزيع السلطة على عدد كبير من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة من مبررات التمكين، كما أن التمكين يساهم في تحقيق إنجاز الأعمال بصورة أكثر فعالية من خلال استعمال أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية، كما وجعل الأداء المراد انجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية وواقعية (مجموعة خبراء، 2014: 10).

## 6- فوائد تمكين العاملين :

➤ يساهم التمكين في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.

➤ السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها .

➤ تعزيز الفاعلية التنظيمية جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفاعل .

➤ تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للانجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في التطوير والتحسين.

➤ تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على الزبائن ولاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم أكبر من الأداء (مجموعة خبراء، 2014 :10).

## 7- معوقات تمكين العاملين :

إنّ للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الانتاجية و تحسين جودة المخرج (خدمة أو منتج ) و انخفاض نسبة الغياب و دورات العمل و زيادة التعاون مما قد يؤدي الى حل المشاكل و عدم وجود صراعات و هذا بدوره يؤدي الى التطوير و التحسين المستمر الناتج عن ابتكارات الأفراد وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس .

وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات :

➤ تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.

➤ الخوف من الانجاز الذي سوف يحقق للأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري وبالتالي فإنّ القادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر علي موقفهم هذا الانجاز ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم (الرحاحلة، 2010 : 111).

## 8-علاقة تمكين الموظفين بالأداء:

فالسعي الدائم لتجنيّد قدرات الأفراد وكسب ثقّتهم وولائهم هو ما يجعل الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحسن، وبالتالي ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل. ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء، مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم. ما يشعرهم أن لديهم تأثيرا على مؤسستهم. وقد وجد Spreitzer وآخرون في دراسة لهم سنة 1997 أنّ للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع الفاعلية المؤسسية. بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي.

كما وجد كل من توماس؛ تايمن Tymon and Thomas أن حرية الإختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كلا من التأثير ومعنى العمل وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي .والذي يعد هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم، وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية ومادية له، فالحصول على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يقدمه، وتتلاءم مع الإحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الإستقرار الوظيفي، وبالتالي تحسين مستويات الرضا على العمل في المؤسسة، ما يتطلب محركات أداء مناسبة. والتي ندرجها في:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا.
- درجة الرضا عن المؤسسة التي يعملون بها.(برني، 2015 : 192).

## الخلاصة :

يعتبر تمكين الموظفين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة في مختلف المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وهذا الأسلوب يعتمد على أداء الموظفين في المرتبة الأولى واجتهادهم وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم وفي الفصل الموالي سيتم تناول أهم ما يخص الأداء الوظيفي .

# الفصل السادس

## الأداء الوظيفي

## تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، هذه النشاطات والمخرجات هي في نفس الوقت تحدّد وفق إستراتيجية المؤسسة .

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي :

الأداء " هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز " أي أنّه مجموع السلوك والنتائج التي احققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس، أمّا من الناحية الإدارية فيعرف على أنّه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه و انشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن كمن ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ولسلوكة في فترة زمنية محددة.(شرايطية، 2014 : 46)

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة ويعتبر الناتج النهائي لمحصلة كل النشاطات بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة (الغبيوي، 2003 : 71) .

## 2- تعريف الأداء الوظيفي :

**لغة :** أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو مؤدي للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه : أي قضيته (المربع، 2004 : 38) .

**اصطلاحاً :** هو المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد .

و حسب بربر فان الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة (زريبي ، 2014 : 61).

والأداء الوظيفي هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (خليفات؛ المطارنة، 2010 : 605).

كما يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة .(بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي الثاني، 2010 : 238) .

وحسب " دورون و باروت " فان الأداء يمكن أن يبقى تحت إمكانية الشخص ولا يستخدم، ولكن لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لمكانته (زريبي، 2014 : 63) .

## 3- مفهوم تقويم الأداء الوظيفي :

من المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير لهذه الظروف على أداء الأفراد .

وحسب قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف تقييم الأداء على أنه مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق

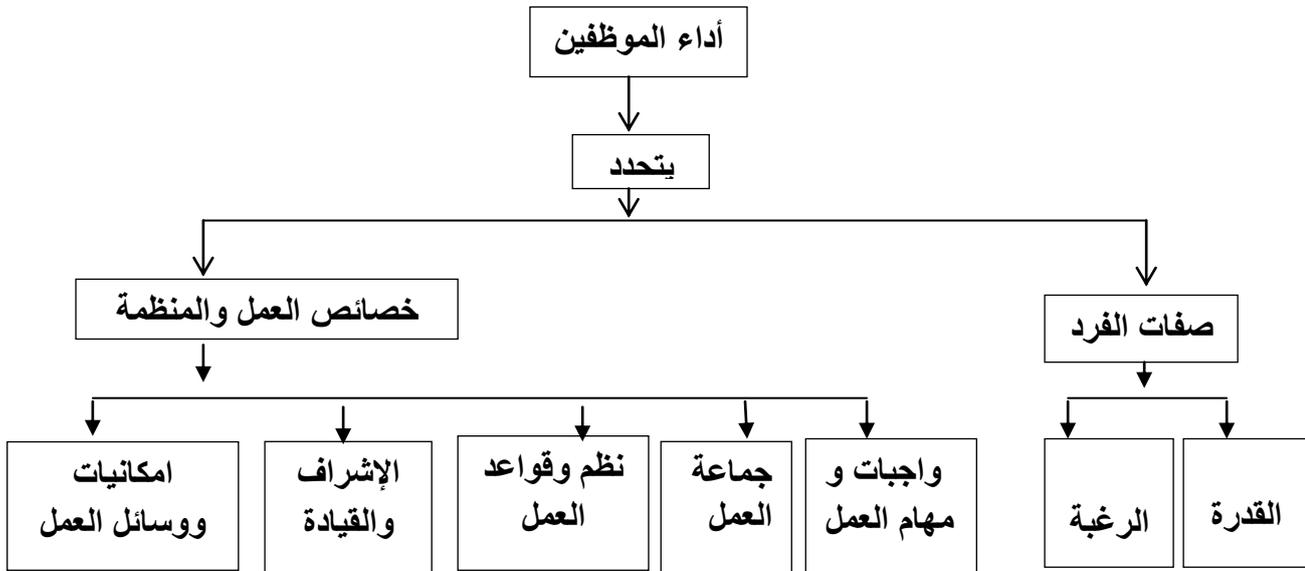
الأهداف، أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير و في الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتغيير (قاسمي، 2011 : 44).

و أيضا يعرّف (منقريوس، 2016 : 132) تقويم الأداء على أنه إصدار حكم على قيمة الأشياء أو الموضوعات، والأفكار بهدف إتخاذ القرارات أو إجراءات علمية بشأنها لتعديلها أو تصحيحها أو تخليصها من نقاط الضعف أو العدول عنها .

#### 4- إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

وهي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله و كيفية أدائها، وتفاعل هذه المواد مع بعضها لتحديد أدائه، وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو مصلحة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراكه لمكونات عمله . وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية :

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك .



شكل رقم ( 03 ) يوضح محددات كفاءة أداء الموظفين (بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي 02،

. (2010 : 241)

يوضح الشكل التالي محددات أداء العاملين على أساس صفات الفرد المتمثلة في القدرة على انجاز المهام الموكلة له، والرغبة الفعلية لإنجاز هذه المهام، إضافة إلى واجبات ومهام محددة سلفا من طرف المشرف المباشر، ونجد أيضا نظم وقواعد تحكم سير الأمور التنظيمية في المنظمة، والأساس في إشراف وقيادة الرئيس المباشر في العمل والذي يسهم دوره في رفع مستوى دافعية الموظفين طبعاً بتوفر الإمكانيات ووسائل العمل الضرورية .

## 5- محددات الأداء :

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير، نظراً لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى، و الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي :

➤ **الدافعية الفردية** : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله و إتجاهاته .

➤ **مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته .

➤ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : إنّ هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل (الحنيفة، 2003 : 55).

➤ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي : مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال،

السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية (شرايطية، 2014 : 48).

## 6- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين : الطرق التقليدية والطرق الحديثة وهي كالآتي :

### 1-6 الطرق التقليدية :

حسب حنفي ( 2002 ) هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق ما يلي :

**طريقة الترتيب البسيط :** قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد، حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا .

### ➤ طريقة المقارنة الزوجية :

حسب غياث (2008) إن كثرة العمال يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد، لذا تستعمل طريقة المقارنة الزوجية، أي مقارنة كل زوج من العمال على حدا، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، ويكون عدد المقارنات على الشكل التالي : " ] ( ن -1) ( [ / 2 ، حيث ترمز " ن " إلى عدد العمال المطلوب ترتيبهم، وهذه الطريقة صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة ( زربي، 2014 : 75 ).

## ➤ طريقة التدرج :

تعد هذه الطريقة من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة وأكثرها شيوعا في أغلب المنظمات والهيئات الإدارية ، وبموجب هذه الطريقة يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بتقييم موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو من كثير إلى قليل، أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا بأس به ثم غير مرضي، وتفترض هذه الطريقة أنّ الشخص المكلف بعملية التقييم ملم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظف، ويعاب على هذه الطريقة أنّها تتسم بكثير من الذاتية لا الموضوعية، الأمر الذي ينبغي معه عدم الإعتماد على نتائجها أو إتخاذ أي قرار إداري بناء عليها (الغبيوي ، 2003 : 78) .

## ➤ طريقة التدرج البياني :

وقد أكد حمداوي (2009) على أن هذه الطريقة تعتمد على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني المحددة، ووفقا لدرجة امتلاك هؤلاء الأفراد لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

## ➤ طريقة قوائم المراجعة :

و حسب الرفاعي (2009) فإنّ هذه الطريقة تعتمد على تحديد قائمة من الأسئلة التي تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تميّز الأداء الكفاء للعمل، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال إمّا بنعم أم لا حسب رأيه في الموظف، مع وضع قيم لكل سؤال على تكون القيم سرية، ومن حق الإدارة فقط ( زربيي، 2014 : 75) .

### ➤ طريقة المقال الوصفي :

هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشرة والسجلات، وملاحظات الزملاء والمراجعين، ويلاحظ تأثر التقييم بهذه الطريقة بقدرة المقيّم الكتابية، وكذلك إتجاه التقييم لأن يكون متمحورا حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزة، دون شمول هذا التمركز للأعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يوميا، كما أنّ هذا التقييم لا يرغبه المديرون والمشرفون لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً . (الغبيوي ، 2003 : 78)

### ➤ طريقة الاختيار الاجباري :

حسب فيليه ، عبد المجيد (2005) تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون هذه العبارات ثنائية، تعبر عن نواحي ايجابية و أخرى سلبية .

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث إنّ التقدير يتم بواسطة جهة أخرى وهي التي تعطي التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير و مدى أهميته لعملية التقييم

### ➤ طريقة المواقف الحرجة :

و يقول عباس (2003) أنه في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعّال، والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء، هذه المواقف الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة ( فترة التقويم ) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. ( زربي، 2014 : 76 ).

## 2-6 الطرق الحديثة :

هناك العديد من الأساليب والطرق الحديثة لقياس أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل .

### ➤ المقياس السلوكي المتدرج :

يقول المغربي (2007) أنّ طريقة المقياس السلوكي المتدرج تبنى على نهج طريقة الأحداث الحرجة حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء و تعريفه اعتمادا على مواكبة سلوك المرؤوس محاولة تدرجه في شكل يسهم في تقييم أداء الفرد .

### ➤ مقياس الملاحظات السلوكية :

حسب عباس (2003) بموجب هذا المقياس يقوم المقيّم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، لذلك فإنّ هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنّه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيّم بسلوكات العاملين . ( زربي، 2014 : 77 ).

### ➤ مراكز التقدير :

هو مكان او بناء يتم في تقييم وتقدير العمال، وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيّم من خلالها أدائه، ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين، ومن تلك الخبرات دراسات حالات، والقيام بتمثيل الأدوار، واجتياز إمتحانات شفوية وتحريرية.(بوزيان، 2015 : 145)

## ➤ طريقة الإدارة بالأهداف :

إنّ هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق و أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه هذه الطريقة أيضا طريقة التقييم على أساس النتائج (فاضل، 2014 : 54).

## ➤ طريقة تقييم 360 درجة :

حسب ماهر (2007) أيضا يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وبعده أزمنا وفي آن واحد، أي أنّه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف ( زربي، 2014 : 77 ) .

## : الخلاصة :

يعتبر أداء الموظفين المفتاح السحري لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، حيث أنّ الإهتمام بتطوير أداء الموظفين من طرف الإدارة يستدعي تدخل جميع الأطراف الفاعلية في العملية التنظيمية لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود. بناءا على معايير وقواعد التسيير الإداري الفعّال وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل المهنية التي تعيق عملية تحقيق الأهداف .

# الفصل السابع

## الاجراءات المنهجية للدراسة

## أولا - الدراسة الاستطلاعية:

### تمهيد:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ليتم ضبطها، وعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

ولقد قامت الباحثة بدراسة استكشافية قبل البدء بتطبيق الدراسة الإستطلاعية، وفيها تم تطبيق أدواتي الملاحظة الميدانية لمعاهد وأقسام المركز الجامعي و مختلف المصالح التابعة لهم، وتطبيق المقابلة النصف موجهة مع بعض موظفي المركز الجامعي وبعض الأساتذة، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع التطوير التنظيمي ومتطلباته (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، تمكين الموظفين، إدارة الجودة الشاملة، هندسة نظم العمل، الإدارة الاليكترونية ) وذلك بقصد معرفة مدى توفر الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل المطلوب على أكمل وجه، وأيضا مدى شيوع مصطلحات متطلبات التطوير التنظيمي عند عينة الدراسة، واستفادت الباحثة من استجابات المفحوصين لاستخدامها كمؤشرات في بناء وتطوير الإستبيان في شكله النهائي ، والتقرب من العينة لمعرفة مدى وعيها بفكرة متطلبات التطوير التنظيمي، وبناء على النتائج إستخدمت الباحثة المتغيرات الثلاث (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، تمكين الموظفين ) نظرا لاعطائهم الأهمية الكبرى للدراسة، ومن هذا المنطلق شرعت الباحثة في تطبيق الدراسة الإستطلاعية .

### 1- أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- التأكد من صدق وثبات المقاييس المطبقة في هذه الدراسة .
- اكتساب خبرة التطبيق .

## 2- منهج الدراسة الإستطلاعية :

تم إستخدام المنهج الوصفي كونه الأقرب لوصف الظاهرة موضوع الدراسة.

## 3- مكان وزمان اجراء الدراسة الإستطلاعية :

أجرت الباحثة الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 2015/11/11 إلى غاية 2015/11/20 بالمركز الجامعي "احمد زبانة " بـغليزان، والذي تم انشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-206 المؤرخ في 06-07-2008 المكون من (04) أربع معاهد، وعدّل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-330 المؤرخ في 30-09-2013 المتضمن انشاء معهدين جديدين .

يستضيف المركز الجامعي حوالي 1200 طالب يؤطّروهم حوالي 75 أستاذ دائم و50 أستاذ متعاقد، موزعين على ستة (06) معاهد، كما تعاقب على تسيير هذا الصرح العلمي أربعة (04) مدراء منذ انشائه . انظر الملحق رقم (06).

أما فيما يخص عدد موظفي المركز الجامعي الإداريين فيبلغ عددهم حوالي 238 موظف في مختلف الرتب، وقد تناقص عدد الموظفين الى 228 نظرا للإستقالات المتكررة للموظفين وعوامل أخرى، وسجلت أكبر نسبة للتوظيف سنة 2009 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (04) : يوضح احصائيات التوظيف بالمركز الجامعي بغليزان

الذكور %		الإناث %		عدد الموظفين المنصبين	السنة
53	% 60.22	35	% 39.7	88	2009
06	% 28.57	15	% 71.42	21	2010
08	% 53.33	07	% 46.66	15	2011
12	% 30.76	27	% 69.23	39	2012
21	% 84	04	%16	25	2013
16	% 48.48	17	%51.51	33	2014
05	% 29.41	12	% 70.58	17	2015
121	% 53.07	117	% 51.31	228	المجموع

المصدر : تم استقصاء المعلومات من مصلحة الموارد البشرية بالمركز الجامعي .

يوضح الجدول التالي إحصائيات التوظيف بمصلحة الموارد البشرية، حيث نلاحظ ان النسب تختلف باختلاف سنوات التوظيف، إذ يبلغ عدد الموظفين الناجحين لسنة (2009) حوالي 88 موظف منهم (35) موظفة و(53) موظف وهي نسبة عالية تم تسجيلها في هذه السنة، وسنة (2010) نجد (21) موظف ناجح منهم (06) موظفين و(15) موظفات، أما سنة (2011) فقد بلغ عدد الموظفين (15) منهم (08) موظف و(07) موظفة، وسنة (1012) هناك حوالي (27) موظفة وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى و(12) موظف، أما سنة (2013) يوجد (04) موظفات و(21) موظف، وفي سنة (2014) حوالي (17) موظفة و(16) موظف، وأخيرا سنة (2015) نجد (12) موظفة و(05) موظفين .

#### 4- عينة الدراسة الاستطلاعية :

لغرض الدراسة تم اختيار مجموعة من الموظفين لتمثيل المجتمع الاصيلي للدراسة مكونة من 60 موظف وموظفة بالمركز الجامعي بغليزان.

#### 5- مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية :

الجدول رقم (05) : يبين الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس والمسؤولية المهنية والخبرة المهنية والمؤهل العلمي .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	63.33 %
	أنثى	22	36.66 %
المسؤولية المهنية	مدير	03	5 %
	مسؤول ميدان	02	3.33 %
	رئيس قسم	05	8.33 %
	موظف	50	83.33 %
المؤهل العلمي	ثانوي	07	11.66 %
	ليسانس	40	66.66 %
	ماستر	10	16.66 %
	ماجستير	01	1.66 %
	دكتوراه	02	3.33 %
	الخبرة المهنية	1-4 سنوات	30
	5-9 سنوات	20	33.33 %
	10-15 سنة	10	16.66 %
المجموع		60	

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة، حيث يبلغ عدد الذكور ( 63.33 %) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ (36.66%)، ونجد المسؤولية المهنية والمتكونة من المدراء (5 %) ومسؤول الميدان (3.33 %) ورئيس القسم (8.33 %) وأخيرا فئة الموظفين (73.33 %) وهي أكبر نسبة، أما فيما يخص المؤهل العلمي فنجد مستوى ثانوي بقيمة (11.66 %)، ويليه مستوى ليسانس بقيمة (66.66 %) وتعتبر أكبر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، ومستوى ماستر بقيمة (16.66 %)، أما مستوى ماجستير

(1.66 % )، ومستوى دكتوراه (3.33 %)، وأخيرا الخبرة المهنية حيث نجد أنّ نسبة سنوات الخبرة ما بين (1-4) حوالي (50 %) و هي أكبر نسبة، و(5-9) حوالي (33.33 %)، أما الخبرة ما بين (10-14) حوالي (16.66 %) وهي أصغر نسبة .

#### 6- أدوات الدراسة الاستطلاعية :

تم استخدام الأسئلة المفتوحة والإستبيان .

أولا : أسئلة المقابلة النصف موجهة : لتدعيم الاستبيان والمتكونة من (26) سؤال، وتم استخدام

طريقة تحليل المحتوى، فأفرزت النتائج على (05) خمسة أفكار محورية منتشرة بين أفراد عينة الدراسة

الإستطلاعية، والفكرة الخامسة كانت ضعيفة مقارنة بالأفكار الأخرى لذا تم استبعادها، واستخدمت الأفكار

الأربعة لتدعيم الإستبيان وهي على الشكل التالي :

➤ طرح برامج لتكوين الموظفين بالمركز الجامعي .

➤ تحسين نظم العمل بالمركز الجامعي .

➤ تبادل الحوار بين المسؤول والموظفين .

➤ تحمل كل الموظفين لمسؤولياتهم اتجاه المهام الموكلة اليهم .انظر الملحق رقم 03.

ثانيا : الاستبيان : واعتمدت الباحثة في اعداده على الخطوات التالية :

➤ الخطوة الأولى : تم فيها بناء الإستبيان إعتمادا على :

- الأفكار المحورية المستقاة من الأسئلة المفتوحة .

- الأفكار المنتقاة من مقياس دراسة الأستاذة " أفنان عبد علي الأسدي "حول موضوع "قياس أثر

متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير" لبناء محاور (التعلم التنظيمي والقيادة

التحويلية وتمكين الموظفين ). أنظر الملحق رقم 01.

- الأفكار المنتقاة من محور فعالية الأداء لدراسة الطالبة " فاضل فايزة " حول موضوع " الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية أداء العمال " لبناء محور (الأداء). أنظر الملحق رقم 01.

ووصل العدد الإجمالي لفقرات الاستبيان إلى 86 فقرة موزعة على أربعة أبعاد : انظر الملحق رقم 04.

البعد الأول : التعلم التنظيمي : 20 فقرة .

البعد الثاني : القيادة التحويلية : 16 فقرة .

البعد الثالث : تمكين الموظفين : 24 فقرة .

البعد الرابع : الأداء : 26 فقرة .

جدول رقم ( 06 ) : يوضح أبعاد الإستبيان وفقراته .

الأبعاد	الفقرات	المجموع
1- التعلم التنظيمي	20-1	20
2- القيادة التحويلية	36-21	16
3- تمكين الموظفين	60-37	24
4- الأداء	86-61	26

اعطاء الأوزان: إنّ الخيارات المتاحة للإجابة عن كل فقرة تكون على سلم متدرج من (5 الى 1) .

الجدول رقم (07): يبين مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

سلم الإجابات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

يوضح الجدول سلم الإجابات لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تدرجت النقاط من " 5 " إلى " 1 " على التوالي ، وتم إعطاء كل فقرة من الفقرات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الموضح في الجدول السابق.

## 5- تجريب الأداة على عينة الدراسة الإستطلاعية :

- تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في (60) موظف بالمركز الجامعي غليزان، ولقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية، وتم تطبيق الإستبيان وفق المراحل التالية :
- تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة بحضور الباحثة .
  - شرح الأبعاد وكذا الفقرات التابعة لكل بعد لكل مفحوص على حدى .
  - يسمح للمفحوص بقراءة الفقرات جيدا وأخذ الوقت الكافي للإجابة، والتوقف عند أي غموض يصادفه.
  - التأكد من أنّ المفحوص قرأ وفهم التعليمات، وعند الضرورة تقرأ التعليمات من جديد .

## 6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية ( الصدق والثبات ):

### ➤ صدق المقياس:

للتأكد من صدق أداة الدراسة الإستطلاعية اعتمدت الباحثة نوعين من قياس صدق الأداة وهما: الصدق الظاهري والصدق الإتساق الداخلي.

### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الإستبيان على محكمين من درجات علمية مختلفة، واتخذت الباحثة هذه الطريقة وسيلة لقياس صدق المقياس، حيث قامت بعرضه على سبعة محكمين (07)، ستة (06) منهم ينتمون إلى جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، ومحكم واحد (01) ينتمي إلى المركز الجامعي " أحمد زبانة " بغليزان، انظر الملحق رقم (02)، وذلك لتحديد مدى مناسبة الفقرات من حيث (المضمون، والصياغة، والوضوح) والأبعاد ، ولقد أسفرت النتائج على ما يلي :

الجدول رقم (08): يبين نتائج تقديرات المحكمين

الرقم	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
01	تساهم خبرات الموظفين في تحقيق المردودية .	تساهم خبرات الموظفين في تحقيق الأهداف .
02	يسعى المسيرون لايجاد فرص جديدة لرفع كفاءة الموظفين الذين يعملون معهم .	يسعى المسيرون لايجاد فرص جديدة لرفع كفاءة الموظفين
03	يتم تفسير المعلومات المتوفرة بتنظيم العمل في شكل اقتراحات واهداف .	يتم تفسير المعلومات المتوفرة بتنظيم العمل في شكل اقتراحات.
04	يتم اختيار اعضاء فريق العمل بناء على مهارات تتلاءم مع طبيعة عمل الفريق .	يتم اختيار اعضاء فريق العمل بناء على مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم.
05	تشجع الادارة الموظفين على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لتوظيفها بالشكل المطلوب .	تشجع الادارة الموظفين على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لتوظيفها .
06	تستخدم الادارة الوسائل الملائمة ( ايام اعلامية، ملتقيات ، منشورات جامعية ..... ) لتقديم المعلومات الخاصة بالعمل بشكل مستمر .	تستخدم الادارة الوسائل ( ايام اعلامية ، ملتقيات، منشورات جامعية ... ) لنشر المعلومات بين الموظفين.
07	يتمسك المسؤولون بالصلاحيات خوفا من فقدان النفوذ .	تفويض المرؤوسين لبعض المسؤوليات يكون الثقة بينهم وبين الإدارة.
08	فقدان بعض المسؤولين للمهارات يجعلهم يتخوفون من تفويض بعض الصلاحيات لبعض الموظفين.	فقدان بعض المسؤولين للمهارات يجعلهم يتخوفون من عملية التفويض .
09	غاية المسؤولين من تقويم اداء الموظفين تعزيز نقاط قوتهم و معالجة نقاط ضعفهم .	غاية المسؤولين من تقويم اداء الموظفين تعزيز نقاط قوتهم و معالجة نقاط ضعفهم بالتقويم.
10	تسعى الادارة لتقويم ادائنا لتحديد مقدرتنا على اداء المطلوب الحالي وفي المستقبل .	تسعى الادارة لتقويم ادائنا بتحديد مقدرتنا على أداء العمل المطلوب الحالي وفي المستقبل .
11	يساهم تقويمنا الوظيفي في خلق مهارات جديدة ( تحمل مسؤولية اكبر، ترقية ..... ) .	يساهم التقويم في خلق مهارات جديدة ( تحمل مسؤولية أكبر، ترقية ) .
13	يستخدم المشرف المباشر أحيانا معايير تقديرية لتقويم أداء موظفيه (اصدار احكام، تقديرات.....)	يستخدم المشرف معايير تقديرية لتقويم الأداء ( اصدار احكام ، تقديرات).
14	لا يجد المديرين وموظفهم الوقت الكافي لمناقشة المشكلات المهنية بسبب ضغوط العمل .	لا يجد المديرين وموظفهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات العمل بسبب الضغوط .
15	توحد الإدارة جهودها مع الموظفين لمناقشة مشكلات العمل ( عقد اجتماعات ، ... )	تجتهد الإدارة مع الموظفين لمناقشة مشكلات العمل ( عقد اجتماعات ) .

يوضح الجدول التالي نتائج تحكيم استبيان الدراسة الاستطلاعية بعد عرضه على مجموعة من

المحكمين من جامعة وهران " 02 " والمركز الجامعي بغيليزان .

ب. صدق الإتساق الداخلي :

➤ صدق وثبات البعد الأول ( التعلم التنظيمي ) : والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم

اعتماد ( معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (09) : يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعدها التعلم التنظيمي .

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	تسعى الإدارة لتحسين نظم العمل بها .	0.27
2	هناك سعي مستمر لتطوير الهيكل التنظيمي في المركز الجامعي.	**0.42
3	تحاول الادارة الاستفادة من تجارب موظفيها لخلق المعرفة التنظيمية .	**0.69
4	التعلم التنظيمي هو جزء من الثقافة التنظيمية للمركز الجامعي .	**0.59
5	يعتبر التعلم التنظيمي رؤية مشتركة بين الموظفين حول مستقبلهم المهني.	**0.46
6	تعتبر عملية تغيير سلوك العاملين وطريقة تفكيرهم أمرا غير مهم.	**0.75
7	يفيد تعاون الموظفين لحل مشاكلهم المهنية في تعلمهم لمهارات مهنية جديدة.	**0.71
8	يتم تحديد معايير علمية في مسابقات التوظيف .	**0.75
9	يهتم المشرفون بتطوير المهارات الشخصية للموظفين للإستفادة منها في تطوير العمل.	**0.80
10	تسعى الادارة لنشر المعرفة بين الموظفين عن طريق الأيام الدراسية .	**0.70
11	يستفيد الموظفون من برامج تدريب لتطوير مهاراتهم المهنية .	**0.78
12	هناك متابعة مستمرة للمعدات والأجهزة المكتبية في المركز الجامعي .	**0.53
13	تنظم الإدارة برامج لتكوين الموظفين.	**0.55
14	يسعى المسيريون لايجاد فرص جديدة لرفع كفاءة الموظفين .	**0.63

15	يهتم المديرون بعملية التحسين الايجابي لسلوك الموظفين .	**0.70
16	تعتمد الادارة على التقنيات الرقمية (الانترنت ) في نشر المعرفة بين الأقسام .	**0.80
17	توفر الادارة دعما للموظفين لتشجيع قدرتهم على العمل .	**0.71
18	تعقد الادارة دورات تدريبية اعلامية لمساعدة موظفيها على التأقلم مع العمل .	**0.59
19	يهتم المديرون بتوفير المعلومات الخاصة بالعمل لجميع الموظفين .	**0.46
20	يتم تفسير المعلومات الخاصة بتنظيم العمل في شكل اقتراحات .	**0.75

\*\* : عند مستوى الدلالة (0.01) .

نلاحظ من خلال الجدول بأن جميع فقرات بعد ( التعلم التنظيمي ) كانت دالة عند مستوى (0.01)، ما عدا الفقرة رقم (1) والتي لم تكن دالة وعليه تم حذفها، فأصبح البعد يحتوي على مجموع (19) فقرة تقيسه.

➤ ثبات بعد ( التعلم التنظيمي ):

لقد تم حساب ثبات الإختبار وذلك باستخدام طريقة ألفا لكرومباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (10) يوضح معامل ثبات البعد الأول التعلم التنظيمي

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
التعلم التنظيمي	ألفا لكرومباخ	0.87

بعد حساب كل من الصدق باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والثبات لأدوات القياس باستعمال

طريقة ألفا لكرومباخ، تبين أن محور التعلم التنظيمي يتمتع بقدر من الإستقرار في نتائجه ويمكن

الإعتماد عليه في الدراسة الأساسية، وهي قيم تدل على تمتع المقياس بمستوى عال من الثبات.

➤ صدق وثبات البعد الثاني: (القيادة التحويلية)

➤ صدق الإتساق الداخلي : والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعضها، ولقد تم اعتماد ( معامل بيرسون)

لتوضيح هذا الاتساق ، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء القيادة التحويلية .

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	يمتلك القائد ثقة المرؤوسين .	**0.60
2	يعبر القائد بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله .	**0.69
3	يقدر القائد مشاعر الموظفين و يحسن معاملتهم .	**0.69
4	يساعد القائد على حل مشكلات العمل بطريقة ذكية .	**0.65
5	يمتلك القائد رؤية للمستقبل بالمركز الجامعي .	**0.79
6	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .	**0.50
7	يعطي القائد الوقت الكافي للموظفين في الاستماع اليهم .	**0.69
8	لدى القائد من القدرات ما يساعده على التحكم في زمام الأمور التنظيمية.	**0.68
9	تعتبر كلمات القائد و توجيهاته دافعا لنا في العمل .	**0.62
10	يكف القائد الموظفين بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه .	**0.66
11	يستعمل القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف المشتركة .	**0.69
12	لدى القائد القدرة على رفع دافعية الموظفين .	**0.68
13	يسعى القائد للإرتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى .	**0.59
14	هدف القائد الرئيسي هو توحيد جهود الموظفين .	**0.76
15	يشارك القائد الموظفين في انجاز الأعمال .	**0.67
16	تحقيق القائد للنتائج المرغوبة يزيد من حماس الموظفين للعمل .	**0.42

\*\* : عند مستوى الدلالة (0.01) .

نلاحظ من خلال الجدول بأن جميع فقرات بعد (القيادة التحويلية) كانت دالة عند مستوى (0.01)،

حيث احتفظ البعد على مجموع(16) فقرة بقيسه.

➤ ثبات البعد (القيادة التحويلية):

لقد تم حساب ثبات الاختبار وذلك باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (12) يوضح معامل ثبات البعد الثاني القيادة التحويلية

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
القيادة التحويلية	ألفا لكرومباخ	0.91

بعد حساب كل من الصدق باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والثبات لأدوات القياس باستعمال طريقة ألفا لكرومباخ، تبين أنّ محور القيادة التحويلية يتمتع بقدر من الإستقرار في نتائجه ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة الأساسية، وهي قيم تدل على تمتع المقياس بمستوى عال من الثبات.

صدق وثبات بعد تمكين الموظفين:

➤ صدق الاتساق الداخلي:

والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث

دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (13) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده تمكين الموظفين

الفرقة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	تتبنى الادارة المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية مع الجامعات الاخرى	*0.39
2	يتم اختيار اعضاء فريق العمل بناء على مهارات تتلاءم مع طبيعة عمل الفريق	**0.49
3	تسعى الادارة إلى تنفيذ اعمالها من خلال تكوين فرق عمل .	0.21
4	نظام الحوافز المادية مبني على اسس واضحة .	0.06
5	ينقص الفريق الذي اعمل به الكثير من التعاون .	0.29
6	يتعاون الموظفون مع مشرفيهم في حل مشكلات عملهم باستمرار .	*0.38
7	يقوم المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين الاكفاء .	**0.45
8	يسمح تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات بتحسين أداء الموظفين .	*0.33
9	يمكن تفويض الموظفين لبعض المسؤوليات من تكوين الثقة بينهم وبين الإدارة	**0.43
10	يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن العمل لمساعدتهم على التفاعل مع بعضهم البعض	*0.38
11	يمكن للموظفين اتخاذ القرارات المناسبة للعمل دون الحاجة الى موافقة مسبقة من المشرف المباشر .	0.14
12	يمنح التفويض حرية انجاز المهام الموكلة للموظفين .	0.28

**0.46	يعطى للموظفين المفوضين حجم من الاستقلالية لانجاز واجبههم المهني .	13
**0.46	يشعر الموظف الذي تم تفويضه بقوة شخصيته نتيجة ذلك .	14
*0.31	يساعد التفويض الموظفين على زيادة مرونتهم في العمل .	15
**0.58	في وجود ثقافة تنظيمية ملائمة ينجح الموظفون في انجاز مهامهم بنجاح.	16
**0.63	تسعى الادارة لتوفير الدعم المعنوي ( التشجيع، المدح.... ) للوصول إلى تطبيق مفهوم التفويض.	17
**0.65	تشجع الادارة الموظفين على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لتوظيفها بالشكل المطلوب	18
**0.61	المهمة الرئيسية للإدارة هي نشر المعلومات الخاصة بالأهداف بين الموظفين .	19
**0.68	تستخدم الادارة الوسائل الملائمة ( ايام اعلامية، ملتقيات، منشورات جامعية ) لتقديم المعلومات الخاصة بالعمل بشكل مستمر .	20
**0.66	تمنح الادارة للموظفين فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية .	21
**0.50	تستخدم الادارة اسلوب التفويض لاسهامه في استثمار الموارد البشرية لديها	22
0.30	يتمسك المسؤولون بالصلاحيات خوفا من فقدان النفوذ .	23
**0.44	فقدان بعض المسؤولين للمهارات يجعلهم يتخوفون من تفويض بعض الصلاحيات لبعض الموظفين.	24

\*\* : عند مستوى الدلالة (0.01) .

\* : عند مستوى الدلالة (0.05) .

نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرات التالية: (1-6-8-10-15) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن الفقرات التالية: (2-7-9-13-14-16-17-18-19-20-21-22-24) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن الفقرات رقم (3-4-5-11-12-23) لم تكن دالة فتم حذفها، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (18) فقرة تقيسه.

#### ➤ ثبات بعد تمكين الموظفين:

لقد تم حساب ثبات الاختبار وذلك باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ ، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

### جدول رقم (14) يوضح معامل ثبات بعد تمكين الموظفين

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
تمكين الموظفين	ألفا لكرومباخ	0.83

بعد حساب كل من الصدق باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والثبات لأدوات القياس باستعمال طريقة ألفا لكرومباخ، تبين أن محور تمكين الموظفين يتمتع بقدر من الإستقرار في نتائجه ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة الأساسية، وهي قيم تدل على تمتع المقياس بمستوى عال من الثبات.

### صدق وثبات بعد الأداء:

➤ **صدق الاتساق الداخلي:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببيدها، ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول رقم (15) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الأداء

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببيدها
1	تقوم الادارة بتقويم الموظفين .	**0.74
2	غاية المسؤولين من تقويم اداء الموظفين تعزيز نقاط قوتهم و معالجة نقاط ضعفهم	**0.61
3	تحاول الادارة تقويم ادائنا لعملنا من اجل تقدير مدى كفاءتنا العملية .	**0.71
4	تسعى الادارة لتقويم ادائنا لتحديد مقدرتنا على اداء العمل المطلوب الحالي وفي المستقبل .	**0.61
5	هدف المسؤولين من تقدير جهودنا خلق جو للمنافسة الايجابية .	**0.58
6	يساهم تقويمنا الوظيفي في خلق مهارات جديدة ( تحمل مسؤولية اكبر، ترقية ) .	**0.75
7	التقويم الذاتي للموظف ينمي قدرته في الاعتماد على النفس .	**0.77
8	يستخدم المسؤول عدة ادوات لتقويم ادائنا ( تقرير كتابي ) .	**0.49
9	نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها .	*0.35
10	يستخدم المشرف المباشر احيانا معايير تقديرية لتقويم أداء موظفيه (اصدار احكام، تقديرات)	**0.58

**0.56	لا يجد المديرين وموظفهم الوقت الكافي لمناقشة المشكلات المهنية بسبب ضغوط العمل .	11
**0.68	التقويم السلبي للموظفين يحبطهم في كثير من الاحيان .	12
**0.70	توحد الإدارة جهودها مع الموظفين لمناقشة مشكلات العمل	13
**0.63	احيانا يغزو التحيز الشخصي التقارير الدورية لتقييم ادائنا .	14
**0.64	يقدم المشرف المباشر ملخصات دورية للانجازات المحققة لموظفيه .	15
*0.35	انجز بعض المهام ليست من مهام الرسمية .	16
**0.50	متطلبات الوظيفة تتناسب مع قدراتي .	17
0.25	عادة ما اجد حولا لمشكلاتي في العمل .	18
**0.61	يحرملك مسؤولك من الترقية .	19
**0.48	تشجع الإدارة العمال المتميزين على الاستفادة من برامج التكوين .	20
0.29	لا توجد حوافز معنوية مقدمة من طرف الإدارة .	21
0.06	لا تقدر الإدارة التي اعلم بها مجهوداتي .	22
0.00	عملية اتخاذ القرارات المهنية تتم بالاجماع بين الاداريين .	23
**0.42	أحضر للعمل في الوقت المحدد .	24
**0.59	تقديرى لزملائي يرفع من تحفيزي للعمل .	25
0.08	احترم رئيسي في العمل .	26

\*\* : عند مستوى الدلالة (0.01) .

\* : عند مستوى الدلالة (0.05) .

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية: (1-2-3-4-5-6-7-8-10-11-12-13-14-15-17-19-20-24-25) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن الفقرتين (9-16) كانتا دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن الفقرات التالية: (18-21-22-23-26) لم تكن دالة وعليه تم حذفها فأصبح البعد يحتوي على مجموع (21) فقرة تقيسه.

➤ ثبات بعد الأداء:

لقد تم حساب ثبات الاختبار وذلك باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ ، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

## جدول رقم (16) يوضح معامل ثبات بعد الأداء

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
الأداء	ألفا كرومباخ	0.90

بعد حساب كل من الصدق باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والثبات لأدوات القياس باستعمال طريقة ألفا لكرامباخ، تبين أنّ محور الأداء يتمتع بقدر من الإستقرار في نتائجه ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة الأساسية، وهي قيم تدل على تمتع المقياس بمستوى عال من الثبات.

### ثانيا : الدراسة الأساسية

#### تمهيد:

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة الاستطلاعية وتحقيق الأهداف المرجوة، بادرت الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية من خلال تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ولتوضيح إجراءات الدراسة الأساسية، سوف يتم في هذا الجزء شرح طريقة اختيار العينة وخصائصها، ثم إعطاء وصفا دقيقا لأداة الدراسة وكيفية التطبيق .

#### 1- أهداف الدراسة الأساسية :

بعد تحقيق اهداف الدراساتين الاستطلاعتين و التأكد من صدق و ثبات الادوات، انتقلت الباحثة الى الدراسة الاساسية وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات .

#### 2- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الأساسية :

1-3 الإطار المكاني : تم تطبيق الدراسة الاساسية بالمركز الجامعي " أجمد زبانه " بغليزان .

2-3 الإطار الزمني : تم تطبيق الدراسة الاساسية في الفترة الممتدة من 2015/12/02 إلى غاية

. 2015/12/20

### 3- عينة الدراسة الأساسية :

يتمثل المجتمع الذي اتخذناه مجالاً بشرياً لدراستنا من موظفي المركز الجامعي " أحمد زبانه " ( مدير، مدير معهد، مسؤول ميدان، رئيس قسم، موظف ) من المركز الجامعي بغليزان، ولقد تم اختيارهم بطريقة قصدية وعددهم حوالي 200 موظف .

### 4- مواصفات عينة الدراسة: تتميز عينة الدراسة الأساسية بما يلي:

الجدول رقم ( 17 ): يبين الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الأساسية .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	64.5 %
	أنثى	71	35.5 %
المسؤولية المهنية	مدير	01	0.5 %
	مدير معهد	05	2.5 %
	مسؤول ميدان	07	3.5 %
	رئيس قسم	20	10 %
	موظف	167	83.5 %
المؤهل العلمي	ثانوي	18	09 %
	ليسانس	103	51.5 %
	ماستر	46	29 %
	ماجستير	18	08 %
	دكتوراه	15	3 %
سنوات الخبرة المهنية	1-4 سنوات	100	50 %
	5-9 سنوات	71	35.5 %
	10-14 سنة	10	05 %
	أكثر من 15 سنة	19	9.5 %
المجموع		200	

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة الأساسية و الذي يحتوي على المتغيرات التالية :

الجنس حيث نجد عدد الذكور بنسبة (64.5 %) وعدد الإناث بنسبة (35.5 %)، أما متغير المسؤولية المهنية فنجد مدير بنسبة (0.5 %) ومدير معهد بنسبة (2.5 %) ومسؤول ميدان بنسبة (3.5 %)، ورئيس قسم بنسبة (10 %)، أما الموظفين بنسبة (75 %)، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد مستوى ثانوي بنسبة (09 %) ومستوى ليسانس بنسبة (51.5 %) ومستوى ماستر بنسبة (29 %) ومستوى ماجستير ( 08 %) ومستوى دكتوراه بنسبة (3 %)، أما متغير سنوات الخبرة فنجد أقل من سنة بنسبة (7.5 %) وما بين (1-4) بنسبة (42.5 %) وما بين (5-9) بنسبة (35.5 %)، وما بين (10-14) بنسبة (05 %) وأكثر من 15 سنة بنسبة (9.5 %).

#### 5- إجراءات الدراسة الأساسية :

لقد استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية طريقة الإستبيان والذي احتوى على (65) فقرة بعد استبعاد الفقرات الغير دالة، وتم تفرغ البيانات باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وبعدها عرض وتفسير النتائج المتحصل عليها .

#### 6- الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية :

بعد الانتهاء من تطبيق أداة الإستبيان على عينة الدراسة الأساسية عمدنا إلى تطبيقه وهو يحتوي على أربعة أبعاد : بعد التعلم التنظيمي، وبعد القيادة التحويلية، وبعد تمكين الموظفين، وبعد الأداء، وتم استعمال نموذج ليكرت الخماسي، وترتيب درجاته على النحو التالي :

#### الجدول رقم (18) يوضح مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

سلم الإجابات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1

يوضح الجدول سلم الإجابات لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تدرجت النقاط من " 5 " إلى " 1 " على التوالي ، وتم إعطاء كل فقرة من الفقرات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الموضح في الجدول السابق.

## 7- أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة باستعمال برنامج spss وذلك على النحو التالي :

- 1) **الإنحدار المتعدد (Multiple Régression) :** وذلك لإختبار مساهمة المتغيرات المستقلة ( التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، الجنس، المؤهل العلمي، المسؤولية المهنية، الخبرة المهنية ) في التنبؤ بالمتغير التابع ( الأداء ) .
- 2) **تحليل تباين الثنائي (two - way Anova) :** للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة ( التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، الجنس، المؤهل العلمي، المسؤولية المهنية، الخبرة المهنية ) على المتغير التابع (الأداء) .
- 3) **تحليل التباين الرباعي (المتعدد) :** للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة ( التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، الجنس، المؤهل العلمي، المسؤولية المهنية، الخبرة المهنية ) على المتغير التابع (الأداء) .

# الفصل الثامن

عرض نتائج الدراسة  
و مناقشتها

## تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

### 1- عرض وتفسير نتائج الفرضيات :

1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى : والتي نصت على مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين ) في التنبؤ بالأداء، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) .

وللتأكد من أن نموذج الانحدار المفترض الذي ينطوي على متغيرات مستقلة معينة (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين) دون غيرها من المتغيرات الأخرى العديدة ومتغير تابع معين (الأداء) ينطوي على علاقة دالة إحصائية، ويستعمل الانحدار في ذلك طريقة تحليل التباين ANOVA.

#### جدول رقم (19): يوضح مصدر التباين (ANOVA).

مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1028,054	4,574	0.04 (دالة)
داخل المجموعات	196	224,783		
الكلي	199			

يظهر من خلال الجدول قيم تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (4.57) عند مستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول نسب الانحدار بنسبة مئوية تقدر بـ (22.4%)، أي أن استعمال المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين) أمدّ النموذج بقوة تفسيرية للمتغير التابع (الأداء) .

– وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الإنحدار المفترض للبيانات لابد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient of multiple corrélation (ر)، ومربع معامل الارتباط المتعدد أو معامل التحديد المتعدد Coefficient of multiple détermination (ر2).

جدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Régression) باستخدام طريقة Enter، للتأكد من مدى مطابقة نموذج الإنحدار المفترض للبيانات .

المتغير التابع	الطريقة	معامل "ر"	معامل "ر 2"	معامل "ر" المصحح	مستوى الدلالة
الأداء	إدخال المتغيرات ENTRE	0.25	0.065	0.05	0.004

يتبين من خلال الجدول أنّ معامل الارتباط المتعدد "ر" بلغ (0.25)، بينما بلغ معامل التحديد "ر 2" (0.06)، ومعامل التحديد المصحح "ر" (0.05) عند مستوى الدلالة (0.04)، ومن هنا يمكن القول أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 6% على مستوى العينة، في حين أن 94% تعزى إلى عوامل أخرى.

– وللإنقال من الفحص العام للنموذج إلى الفحص التفصيلي تتم معاينة مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين) في التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء) عن طريق معامل الإنحدار الجزئي غير المعياري Unstandardized Partial regression coefficient [A] ومعامل الإنحدار المعياري Standardized Regression Coefficient "بيتا"

" والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (21): يوضح معاملات الانحدار :

الأداء			المتغير التابع	
مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الانحدار المعياري Béta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
,0000	9,213		87,511	ثابت الانحدار
غير دال	,8550	,0590	,076	التعلم التنظيمي
,0020	-3,151	22 2, -0	-,293	القيادة التحويلية
غير دال	970 , -0	,0680-	-,105	تمكين الموظفين

يظهر من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط الجزئي " B " ومعاملات الانحدار المعياري Béta (الدرجة المعيارية)، حيث نجد أنّ القيادة التحويلية تساهم في تفسير الأداء، إذ قُدرت قيمة Béta (-0,222) عند مستوى الدلالة (0.02) أي أقل من (0.05) وهذه علاقة خطية عكسية، ممّا يعني أنّه كلما انخفضت درجة القيادة التحويلية بدرجة إرتفعت درجة الأداء بنفس الدرجة المعيارية، مع غياب أي مساهمة لمتغيري التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين في تفسير الأداء، حيث بلغت قيمة Béta على التوالي (0,059) (-0,068) .

## 1-2 عرض نتائج الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية للدراسة على مدى مساهمة التفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل التباين الثنائي والمتعدد والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (22): يبين تحليل التباين الثنائي والمتعدد للتفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، الجنس مع القيادة التحويلية، الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الجنس	351,017	1	351,017	1,542	غير دال
التعلم التنظيمي	3,664	1	3,664	0,016	غير دال
القيادة التحويلية	288,886	1	288,886	1,269	غير دال
تمكين الموظفين	52,099	1	52,099	,2290	غير دال
الجنس * التعلم التنظيمي	415,099	1	415,099	1,823	غير دال
الجنس * القيادة التحويلية	257,137	1	257,137	1,129	غير دال
الجنس * تمكين الموظفين	443,015	1	443,015	1,946	غير دال
الجنس * التعلم التنظيمي * القيادة التحويلية * تمكين الموظفين	492,676	2	246,338	1,082	غير دال

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الجنس (0.21) والتعلم التنظيمي (0,899) والقيادة التحويلية (0,261) وتمكين الموظفين (0,633) كلها نسب أكبر من (0.05) ما يدل على عدم تحقق الفرضية.

### 3-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على التفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، المؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل التباين الثنائي والمتعدد .

جدول رقم (23): يبين تحليل التباين الثنائي والمتعدد للتفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، المؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
,050	2,318	517,136	4	2068,542	المؤهل العلمي
0,01	6,570	1465,548	1	1465,548	التعلم التنظيمي
,0050	8,184	1825,478	1	1825,478	القيادة التحويلية
,0140	6,214	1386,669	1	1386,669	تمكين الموظفين
,0320	2,706	603,528	1	2414,110	المؤهل العلمي*التعلم التنظيمي
غير دال	2,207	492,334	4	1969,345	المؤهل العلمي*القيادة التحويلية
غير دال	1,633	364,243	4	1456,971	المؤهل العلمي*تمكين الموظفين
غير دال	1,833	408,772	5	2043,859	المؤهل العلمي*التعلم التنظيمي*القيادة التحويلية*تمكين الموظفين

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيري المؤهل العلمي (0.05) والقيادة التحويلية (0.05) أي تساوي (0.05) وأيضا نجد أنّ متغيري التعلم التنظيمي (0,01) أي تساوي (0,01)، ممّا يدل على قدرتهما على تفسير الأداء، ويمكن إرجاع ذلك إلى تفاعل متغير المؤهل العلمي عند إجتماعه مع المتغيرات المستقلة، وكل هذا يدل على تحقق الفرضية، بينما لا توجد دلالة إحصائية لباقي المتغيرات .

## 2- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها في الفصل السابق ، سيتم مناقشتها على ضوء الفرضيات المصاغة سابقا في إطار الدراسات السابقة والمتمثلة في الآتي:

### 2-1 تفسير نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين ) في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي على أن هناك مساهمة للقيادة التحويلية في التنبؤ بالأداء في غياب أي مساهمة للتعلم التنظيمي وتمكين الموظفين، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن القيادة التحويلية تعتبر عنصر مهم في التنبؤ بالأداء نظرا للدور الكبير الذي يلعبه القائد على اعتباره الموجه الفعال للعملية التنظيمية والإدارية من خلال إسهاماته كمنشط لدافعية الموظفين، والرفع من حماسهم بغرس الثقة بينهم بناء على مهاراته الإنسانية والفنية، وهذا ما جاءت به دراسة ( الرشودي، 2002 ) حيث أشارت نتائجها إلى أن المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية مهمة جدا مع توفر المهارات الفنية، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي، وتركز دراسة الغبيوي (2003) على أن إتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثير البيئة الخارجية كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

إضافة إلى العمل على تطبيق إستراتيجيات التسيير الفعال، عن طريق وضع خطة تنظيمية تطبق على مراحل وتحتوي على أهداف تنظيمية تخدم الصالح العام للمركز الجامعي بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة، وكل هذا يتجلى من خلال إنجاز هذه الأهداف المسطرة وتعاون طرفي العملية التنظيمية

( القائد والموظفين )، وهذا التعاون الذي نشده كل مسير تعاقب على تسيير الصرح الجامعي، إذ يبلغ عددهم حوالي أربع مدراء إلى غاية إنجاز الباحثة العمل الميداني، حيث لكل مسير ثقافة تسيير خاصة به ويراها مناسبة للسير الحسن للأمور ورفع الأداء الوظيفي للعمال بإتباع نمط قيادي يتلائم مع طبيعة التسيير المطبق في المركز الجامعي، مما يخلق نوعا من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا ما يتفق مع دراسات مشابهة كدراسة الغبيوي (2003) حول علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية ودراسة السبيل (2003) حول علاقة عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية، ودراسة المزروع (1999) حول الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وتنص نتائج الدراسات على أنّ استخدام أسلوب القيادة المناسب يؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (2004) حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والتي توصلت نتائجها إلى أنّ القادة يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، ويتقيدون في حرفة الأوامر والتعليمات، كما يلزمون العاملين بمستويات معينة من الأداء ويقضون وقتا كبيرا في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل .

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتقني نمط القيادة التحويلية والذي يميزه قدرته العالية على إدارة المركز الجامعي في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات الموظفين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على حل المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، إذ أنّ المركز الجامعي يعتبر من المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين فيه، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة، وهذا ما يتوافق مع دراسة العازمي ( 2006 ) حول القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري.

ومن أهم سمات القيادة الإدارية الناجحة الإخلاص في العمل، أي يؤدي القائد عمله على أكمل وجه وينظر إلى جميع الذين يعملون معه على أنهم سواء ولا تفضيل لأحدهم على الآخر بما يقدمه من عمل متقن وإيجابي، والإعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وبالرفق مع الموظفين، لأن القيادة التحويلية هي عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المطلوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه عن طريق الإجتماعات التي تعد إحدى الأنشطة المهنية والإجتماعية الأساسية في حياة المنظمات والتي يمثل فيها العنصر البشري محورها الرئيسي، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الشثري (2003) حول اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الإجتماعات.

وحسب المراد (2015) فإن القيادة هي التي تغير الأفراد وتحولهم، وترفع مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، مرتكزة على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، ومتضمنة تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، ليبذلوا جهودا عالية لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى تمكن مسؤول الميدان ورئيس القسم بالمركز الجامعي من ذلك، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال دراستها الميدانية، إذ لاحظت الباحثة توفر الإنضباط في العمل إضافة إلى الإلتزام بالحضور في الوقت المحدد الدائم مع إنجاز المهام اليومية، ولا يمكن للموظف التغيب عن العمل دون مبرر مقنع إذ يتقدم هذا الأخير بطلب رخصة للغياب وينتظر حتى يوافق عليه المسؤول المباشر، وفي حالة تم رفض الطلب لا يغادر الموظف المركز، أما بالنسبة للموظفين المتعاقدين في إطار إدماج حاملي الشهادات فيكون طلب ترخيص بالغياب مرفوقا بقصاصة تسمى Reçus يقدمها الموظف للمسؤول وينتظر الرد، وهذه إجراءات صارمة تم تطبيقها في المركز الجامعي في الآونة الأخيرة، وهذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على مدى تحكم المسؤولين بالمركز الجامعي في زمام الأمور التنظيمية وهذه كلها أمور ترفع مستوى الأداء الوظيفي،

وتوافقت هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة المنديل (2004) حول المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

وتوافقت هذه النتائج أيضا مع ما جاءت به دراسة جرادات (2006) حول مستوى ممارسة العمليات القيادية في الجامعات الأردنية وتوصلت نتائجها إلى أنّ درجات التطبيق لجميع العمليات القيادية الإدارية تفوق المتوسط، وهذا راجع إلى أنّ أفراد العينة يرون أنّ الجامعات الأردنية الرسمية تعمل على تطبيق عمليات القيادة الإدارية بدرجة تراوحت بين المتوسطة والعالية باعتبار أنّ الأساليب والطرق القيادية الإدارية تعد موجهة أساسيا لنجاح القيادة في تحقيق أهدافها ووظائفها المتمثلة بها، كما أنّ الإدارة الرشيدة هي التي تتقيد بالقوانين والأنظمة المعمول بها ضمن قوانين واستراتيجيات التعليم العالي.

ومن أبعاد القيادة التحويلية من يسمي الإستثارة الفكرية المبنية على تنشيط أفكار الموظفين لزيادة حماسهم المهني لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وهناك من الباحثين من يسميها بالتشجيع الإبداعي، أي إثارة الموظفين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم حسب دراسة للغزالي (2012 : 09) حول أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كما يعتبر سليمان (2010) في دراسة حول أبعاد القيادة التحويلية على أنّ الاعتبار الفردي يعد عاملا مهما في رفع أداء الموظفين أو الأفراد بصفة عامة حيث تشير الدراسة إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم، والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، واعتماد الإتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير الموظفين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل .

وقد اعتبر المراد ( 2015 ) أنّ نظرية القيادة التحويلية تعتبر من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، وحسب دراسة الشريف (2004) حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فإنّه على الرغم من أهمية القيادة على إعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية فهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إنّ القيادة التحويلية الناجحة مصدر نجاح للمنظمة ككل، حيث أنّ مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية، وتلبية حاجات العاملين وتحقيق الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور الموظفين وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (باس Bass) ، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع الموظفين (باس Bass)، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي (بورنز Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي موظفيه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم وهذا حسب دراسة للعنبي (2005) حول دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير .

إنّ القادة التحويليين هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشتركين في جهد التغيير والتطوير، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال ايضاح أهداف التغيير والتعاون مع المشاركين على تحقيق النتائج. ومن هذا المنطلق فإنّ القيادة التحويلية هي عملية إلهام وتشجيع

الأشخاص أثناء عملية التغيير والتطوير، وهي تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم، ويمكن للقيادة التحويلية استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير وهذا حسب دراسة لـ العازمي (2006) حول حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، وفي دراسة أخرى لـ الألفي (2013 : 61) فإنّ إختيار القيادات الجامعية يتم وفق مجموعة من المواصفات، لعل من أبرزها توفر الخبرات اللازمة للقيام بالوظيفة كالشهادة العلمية والرتبة الأكاديمية والمؤهلات والأنشطة العلمية، وقد يتم شغل الوظائف القيادية بالجامعة من خلال التعيين المباشر من أحد المجالس العلمية أو السلطة التنفيذية والانتخاب أو الجمع بينهما وأخيرا الأقدمية وخاصة فيما يتعلق برئاسة القسم وعمادة الكلية.

وفي ميدان آخر نجد دراسة أبو الوفا (2006) حول دور القيادات المدرسية الإبتدائية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث توصلت نتائجها إلى أنّ العاملين يؤدون رسالتهم على أكمل وجه ويحظون بالثقة من قبل إدارة المدرسة، وهذا يدل على تمتع العاملين الأكفاء بثقة قيادات المدارس الإبتدائية ولا شك أنّ هذا يؤدي إلى تحفيزهم وشحنهمهم وتقدمهم في العمل المدرسي وذلك ينعكس إيجابا على المدرسة. ونجد أيضا دراسة جعفر؛ الحريري (2005) حول واقع القيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، حيث توصلت نتائجها إلى أنّه على أساس تحديد الأداء الفعال للأدوار الوظيفية في عنصر القيادة نجد مديري المدارس الإبتدائية يقومون بـ 67.85 % فقط من الأدوار الوظيفية ضمن الوظائف الإدارية الأساسية.

أما فيما يخص عدم مساهمة التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء فيمكن إرجاع ذلك إلى كون مفهوم التعلم التنظيمي لا يتداول كمصطلح شائع لدى الموظفين يتم تطبيقه على مراحل وهم لا يعرفونه وأنهم يهتمون بالتعلم في المنظمة بالإعتماد على ما هو متداول بين أغلبية موظفي المركز، وذلك بإتباع الإجراءات المعمول بها والمتعارف عليها لدى الموظفين الإداريين، وهنا ينعدم الشعور بالإبداع

وتطوير المهارات الفنية والعملية في المركز، وهذا على الرغم من أنّ أغلبية موظفي المركز الجامعي يزاولون دراسات عليا إلى جانب عملهم الإداري بنسبة 70.5 % ، وهذا معناه أنّ عملية التعلم التنظيمي متوفرة في المركز الجامعي في شكل مؤشرات وليست كعملية تنظيمية تطبق وفق أسس محددة مسبقا لرفع أداء الموظفين، أمّا متغير تمكين الموظفين فعدم مساهمته يكون بسبب طريقة سير الأمور التنظيمية في المركز الجامعي أي طريقة التسيير التي ينتهجها المسير أو القائد في حد ذاته ونظريته للتطور والتغيير، إذ أنّ لكل قائد أو مسؤول بصفة عامة خلفيته النظرية للتسيير، وهذا نابع من خبرته المهنية وما استسقاها من تجربته كموظف وبعدها كقائد يصدر الأوامر وينظم سير الأمور التنظيمية، وينجز مهامه بمفرده دون الحاجة لعملية التفويض، هذا مع توفر الموظفين الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولية التفويض واتخاذ الإجراءات اللازمة جراء هذه المسؤولية، حيث نجد أنّ نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية لأكثر من 15 سنة حوالي 9.5 % أغلبهم يشغلون مناصب رؤساء مصالح .

ومن هنا يمكن القول أنّ عملية التطوير التنظيمي بالمركز الجامعي لها الأثر البارز حتى ولو كان هذا الأثر من جهة القيادة التحويلية والتي لا يستهان بها وبالدور الفعال للقائد الذي يعتبر موجه العملية التنظيمية بالمركز الجامعي لاسيما القائد الذي يتمتع بقوة التسيير الفعال على إعتباره الطريق المعبد لعملية التطوير التنظيمي دون أن ننسى الدور الخفي لعمليتي التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين، وحسب دراسة المربع (2004) حول علاقة التطوير التنظيمي بالأداء، على أنّ هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء، وأهم الإنعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي تتحصر في رفع قدرات ومهارات الموظفين، الدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية .

ويعمل التطوير التنظيمي على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط

القوة وتأكيدهما مثل : عمليات التحفيز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل وهذا حسب دراسة ل العميان(2005) حول السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.

إنّ نجاح التطوير التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري لذا على المؤسسة عند إحداث عملية التغيير إشراك الموظفين في عملية التغيير وتطوير قدراتهم وتدريبهم وتطوير الإمكانيات البشرية لديها بما يتناسب وعملية التغيير و التطوير حسب دراسة مرزوق (2006) حول فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

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

لقد تم دراسة التطوير التنظيمي بجدية واهتمام من قبل كثير من الباحثين، حيث تناولوه تحت عناوين عديدة، إضافة إلى اهتمامهم بمفهوم التطوير التنظيمي، فقد اهتموا أيضا بمفاهيم ذات صلة مثل التنمية الإدارية، التحديث، التغيير، ولقد ظهرت نتيجة لذلك عدة تعريفات للتطوير التنظيمي عكست المفهوم الأساسي له بجوانبه وأبعاده المختلفة، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنّه الوظيفة الإدارية

المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير، وهو كذلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الإعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي إلى مناخ تنظيمي.

## 2-2 تفسير نتائج الفرضية الثانية :

أظهرت نتائج الفرضية الثانية على عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي والجنس مع القيادة التحويلية والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء وترجع الباحثة أسباب عدم تحقق الفرضية إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الأداء باعتبار أن كلا الجنسين بصفة عامة يمارسان نفس المهام تقريبا أي ما يقوم به الموظف في الإدارة تستطيع القيام به الموظفة، وتشابه المهام الإدارية بالمركز الجامعي وهذا ما يفسر التجانس والإنسجام بين الموظفين ذكور وإناث، مما يعكس ذلك التلاحم الوظيفي لإنجاز الأهداف المحددة من طرف إدارة المركز الجامعي في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، والذي بطبيعته يخلق نوع من الرضا لدى الموظف ويحفزه على إنجاز مهامه في وقتها المحدد، وبالتالي إنجاز أهداف الإدارة وأهداف المنظمة ككل، على إعتبار أن نسبة الذكور أكثر من 64 % ونسبة الإناث أكثر من 35 % وهذه النسب لم تؤثر في أداء الموظفين لأن كلاهما يسعى لتحقيق رسالة المركز الجامعي في قيادة الحركة العلمية.

ولاحظت الباحثة أن مستوى الأداء لدى الموظفين والموظفات متقارب ولا فرق في من يؤدي المهام، حيث أن تدرج الهرم التنظيمي يحتوي على إطارات من كلا الجنسين وتقسيم المهام من طرف المسؤول لا يفرق بين ذكور وإناث، إذ أن الغاية من وراء كل هذا هو إنجاز المهام الإدارية الموكلة للموظفين على حد سواء، أما على المستوى الإداري فإن عدم وجود ذلك التجانس والتلاحم ينعكس سلباً على المناخ النفسي

السائد داخل المؤسسة أو الإدارة وكذلك على العلاقات بين الزملاء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا وعدم الشعور بالأمان الوظيفي والذي يعدّ أحد أهم العوامل المهمة في زيادة الإنتاجية والرغبة في العطاء والإنجاز إلى جانب البقاء داخل المركز الجامعي.

ودراسة أخرى لشرايطية (2014) حول فعالية تقويم الأداء الفردي كأداة لتسيير وتنمية الموارد البشرية وتوصلت نتائجها إلى أنّ إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول متغير فعالية الأداء الفردي تعزى للجنس.

وفي ميدان آخر نجد دراسة لـ السليم؛ علميات (2010) حول قياس الأداء الديمقراطي لدى طلبة كلية التربية، حيث أظهرت نتائجها إلى وجود فروق لمتغير الجنس نحو الأداء الديمقراطي، ممّا يعني رضا العينة عن مستوى أداء الكلية وهذا يأخذ طابعا إيجابيا، إضافة إلى دراسة الطعاني (2011) حول درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية حيث توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق بين المعلمين بإختلاف جنسهم، وهذا ما يتوافق أيضا مع دراسة الطعاني (2010) حول المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة ودراسة (المربع 2004) حول التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، حيث أكدت نتائج الدراساتين على أن أفراد العينة لهم رؤية متشابهة حول علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء على اختلاف جنسهم ذكور وإناث،.

وقد تعارضت نتائج دراسة المنديل (2004) مع الدراسات السابقة حيث توصلت إلى وجود إختلاف في مستوى الأداء الوظيفي بإختلاف الجنس، أي أنّ مستوى الأداء لدى الذكور والإناث متقارب والإختلاف بينهم ليس بالإختلاف الجوهري، ودراسة محمد (2004) حول تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، فقد توصلت نتائجها إلى أنّ هناك إختلاف في تقديرات المديرين للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس، وأيضا دراسة خليفات؛ المطارنة

(2011) حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، حيث توصلت نتائجها إلى وجود فروق لمتغير الجنس لدى أفراد العينة.

وقد لاحظت الباحثة أنّ هناك عوامل تؤثر على أداء المهام الإدارية بين الموظفين والموظفات إذ أنّ الموظفات يخضعن لعدة مراحل من حياتهن تؤثر على مردودهم المهني منها الاستفادة من عطل مرضية كثيرة مقارنة بالموظفين تتمثل في الزواج ومشاكل الحمل وعطلة الأمومة وأوقات الرضاعة و تربية الأبناء، كل هذه الأمور لا يقوم بها الموظف وبالتالي تجعل الأداء يتفاوت نسبيا بين الموظفين والشيء الإيجابي في كل هذا هو أنّ نسبة الموظفين أكبر من نسبة الموظفات بقليل ممّا يجعل سير العملية التنظيمية جيد نوعا ما .

### 3-2 تفسير نتائج الفرضية الثالثة :

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة على وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء وهنا عندما نتكلم عن التخصص أو المؤهل العلمي فإننا نتكلم عن التعلم التنظيمي لأنّهما يكملان بعضهما البعض، إذ لاحظت الباحثة توافق عدد كبير من الموظفين على إتمام دراساتهم العليا ماستر وماجستير ودكتوراه، وهذا له جانبان، جانب إيجابي من حيث مساهمة ذلك في رفع الأداء نتيجة تحكم الإطارات المتعلمة (هكذا تسميها الباحثة حتى تستطيع التفريق بينها وبين من لا يزاولون التعليم ) في عملية التسيير، إضافة إلى تطور المهارات الفردية لهذه الإطارات وإنجاز المهام بسرعة وفعالية وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، أمّا من جانب آخر نجد أنّ هذه الأمور تخلق نوعا من الصراع التنظيمي بين هذه الإطارات والفئة الأخرى التي لا تزاول الدراسة والتي تبلغ نسبتها حوالي 29.5 %، إضافة إلى غياب

الإطارات عن مناصب عملهم، إذ لاحظت الباحثة أنه أحيانا وخاصة فترة المساء تصبح أغلب المكاتب مغلقة ويصبح الطالب في دوامة لا يدري ما يفعل، وهذه الأمور تؤثر نوعا ما على مستوى الأداء، و هنا نلاحظ العلاقة القوية بين التعلم في المنظمة والمؤهل العلمي أي أنّ كلاهما يسبان في قالب واحد وهو ممارسة التعلم، والتعلم التنظيمي يساهم في تفسير الأداء وهذا راجع لدوره في رفع كفاءة الموظف بالمركز الجامعي نظرا لإسهامه في مساعدة الموظف على صقل مهاراته المهنية وتجديدها لتواكب التطور التكنولوجي الحاصل، وأيضا دور البيئة المهنية والتي لها التأثير المباشر على سير العملية التنظيمية لاشتراكها مع احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض وتبادلهم للخبرات والمعلومات المستقاة من بيئات أخرى.

وهنا نقصد جامعات أخرى أكثر تطورا في رفع أداء الموظفين، حيث أنّ إرتفاع أداء الموظفين هو نتيجة توفر إمكانيات حديثة تساعد على إنجاز المهام في وقتها المحدد، ونجد دراسة الحنيطة (2003) حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، والتي أظهرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي ارتفع معه مستوى الأداء.

وهناك اعتقاد واسع وعام لدى الموظفين في المركز الجامعي بضرورة تعلم مهارات جديدة في الميدان الإداري لأن هذا يؤدي إلى تحسين أداء المركز الجامعي وتحسين الأداء المهني لموظفيه، وقد أيضا الجو المناسب للعمل وكذا توفر الإمكانيات المادية، إضافة إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لعملية التعلم وبين ممارسة هذه العملية بسبب الأدوار المهنية التي لا بد أن تتبناها إدارة المركز الجامعي من حيث الحرص على وجود التصور المشترك لمهمة إدارة المركز وأهدافها التعليمية وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتنقيف وتعليم الموظفين في جميع المستويات الإدارية ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، وهذا ما إتفق مع دراسة المربع (2004) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ هناك علاقة

قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المهني للموظفين، إضافة تحفيز الموظفين بالمركز على بذل طاقتهم من أجل الإنجاز الفعال والمجدي وهذا بدوره يخلق الولاء للمنظمة وهذا مايتفق ما جاءت به دراسة العميان (2005) والتي تشير نتائجها إلى أن أهم أسباب التطوير التنظيمي زيادة مستوى الأداء من خلال معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل : عمليات التحفيز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والإرتباط بالعمل، والتطوير التنظيمي يؤدي دورا هاما في المركز الجامعي وهو عملية قائمة وموجودة من حيث المبدأ، وأن غياب الإستراتيجيات والتخطيط بعيد المدى والثقافة التنظيمية يمنع الإستفادة من برامج التطوير التنظيمي، كما أنّ هناك دعم للتطوير التنظيمي وشموليته، ولا بد من ضرورة المساعدة على مواجهة مشكلة ضعف مستوى الأداء، ونجد دراسة لـ فاضل ( 2014 ) حول الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال، وذلك على إعتبار الثقافة التنظيمية أساسية في تشكيل بنية العمل وتحديد سلوكيات افضل.العمال في المؤسسة التي ينتمون إليها كما أنّها تساهم في تحقيق الدافعية والتحفيز عند العمال نحو أداء أفضل.

وتعارضت هذه النتائج ما جاءت به دراسة شرايطية (2014) حول فعالية تقويم الأداء الفردي كأداة لتسيير وتنمية الموارد البشرية وتوصلت نتائجها إلى أنّ إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول متغير فعالية الأداء الفردي تعزى للمؤهل العلمي.

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير لهذه الظروف على أداء الأفراد، حيث أنّ الموظفين بالمركز الجامعي يتم تقويمهم وفق معايير محددة ومنطقية ولم يشككي منها الموظفون نظرا لمصادقيتها في ذلك، وقد لاحظت الباحثة من خلال استجابات الموظفين رضاهم عن مؤشرات الأداء لدى إجاباتهم عن فقرات الإستبيان

مبررين ذلك بوجود توفر عدة عوامل لنجاح أي منظمة أهمها الإنضباط في الحضور وإنجاز المهام في وقتها المحدد، ناهيك عن مساهمة كل فرد في منظمة العمل في تحسين جودة الأداء الوظيفي والجامعي و تؤكد نتائج دراسة شرايطية (2014) أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فعالية تقويم الأداء الفردي وجودة تسيير وتنمية الموارد البشرية وترجع الباحثة ذلك إلى أنّ فعالية المنظمة تود إلى القرارات الإدارية المتخذة من خلاله و تأثير ذلك على العامل ومستقبله الوظيفي، حيث تعد نتائج التقويم بالنسبة للمنظمة الأساس في إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لإستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها، كما يساعد التقويم الإدارة على إكتشاف نوي المواهب والكفاءات العالية، وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق و مقدرته الشخصية، وهذا يعني أنّه كلما كان نظام التقويم فعالا كلما كانت القرارات الإدارية التي تخص مهام إدارة الموارد البشرية ذات أهمية وجودة.

وفي ميدان آخر توصلت نتائج دراسة جميعان؛ الخالدة؛ أحميدة (2011) حول دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية إلى أنّه لا توجد فروق بين المعلمات في تخدمسين أدائهن بإختلاف مؤهلاتهن، ومعنى هذا أنّه يوجد اتفاق في وجهات النظر للمعلمات عن دور المشرف التربوي في تحسين أدائهن على إختلاف مؤهلاتهن العلمية، وأيضا دراسة خليفات؛ المطارنة (2011) حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، حيث توصلت نتائجها إلى وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة، وذلك يفسر أنّ المديرين أصبح لديهم حصيلة علمية ومعرفية واكتساب مهارات ومعلومات جديدة تجعلهم قادرين على استيعاب الضغوط، وكيفية التعامل معها، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائهم.

أما بالنسبة للقيادة التحويلية لاحظت الباحثة إسهامها في تفسير الأداء، وهذا راجع إلى مدى تمكن القائد مهما كانت رتبته المهنية بالمركز الجامعي من التحكم في زمام الأمور التنظيمية وعلاقته المباشرة

مع من يعملون معه، إضافة إلى قدرته وذكائه في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المهمة والفورية سواء بعقد اجتماعات فورية أو فصلية، ومدى مساهمة الموظفين بدورهم في خلق الإبداع الوظيفي، الذي يعد بدوره متنفسا للعديد من الموظفين لتجديد طاقاتهم والاستعداد لمواكبة التطور الحاصل، على اعتبار أن أغلب الموظفين بالمركز الجامعي يرصدون التطورات الحاصلة في الجامعات الأخرى، وهذا ما نعتبره مؤشرا من مؤشرات التطوير التنظيمي ودلالة بارزة لتطلعات الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي للأفضل، وهذا ما يتوافق مع دراسة مرزوق (2006) والتي توصلت نتائجها إلى أن إهتمام الإدارة ببرامج وخطط التطوير التنظيمي يرفع من مستوى الأداء، إضافة إلى وجود إهتمام إلى حد ما من قبل الإدارة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضا على وجود علاقة ما بين تمكين الموظفين والأداء، حيث أنّ عملية التمكين متوفرة في المركز الجامعي على شكل مؤشرات من خلال اعتماد المسؤول المباشر على عدد من الموظفين الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولية قراراتهم والسير الحسن للأمور التنظيمية في غياب المسؤول المباشر، وضبط الحضور اليومي للموظفين وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد كأن المسؤول المباشر موجود مثلا عند استفادته من الدورات التكوينية للأساتذة المتعاقدين مع إدارة المركز الجامعي ويرأسون مناصب ثانوية إضافية في نفس الوقت كمسؤول ميدان ورئيس قسم، وبهذا يتعاون كل من المسؤولين والموظفين الأكفاء على تحسين العملية التنظيمية وسير الأمور في الإتجاه الإيجابي، وتعزيز الفاعلية التنظيمية جراء تحمل جميع الأشخاص الموظفين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، وإيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى، وذلك من شأنه أن يساهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفاعل، وتطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز الموقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودفاعيتهم للإنجاز، وذلك يعطي للعمليات المنجزة بعدا

أشمل في التطوير والتحسين، وأيضا تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض التكلفة ويكون القرار المتخذ من قبل الموظفين أكثر تأثيرا على الزبائن ولاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم أكبر من الأداء (بحوث وأوراق مؤتمر، 2010: 10 )، وأيضا دراسة برني (2015) حول أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية، حيث توصلت نتائجها إلى أنّ هناك دورا وأثرا لتمكين العاملين في تفسير الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية حيث أنّ تمكين العاملين يفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية.

ونجد دراسة علي (2013) حول أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي وهي دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، حيث توصلت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وأنّ قيادة الشركة قيد البحث تولي إهتمام بفكرة تمكين العاملين لديها لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح و تطور الشركة، وتوصي الدراسة بتشجيع الإدارات على إعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوز المشاكل التي قد يتعرضون إليها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة.

ودراسة أخرى لمجموعة من الأساتذة في الدورة الإستثنائية لمقياس ندوة في إدارة الأعمال (2012) حول تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة (الكساسبية؛ الفاعوري ؛ كفاية، 2009)، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير لكل من التمكين و القيادة على المنظمة، وفي ضوء ذلك يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والإستناد إلى الحقائق عند إتخاذهم القرارات

أو حلهم للمشكلات، وعن طريق ربط انظمة التعيين والترقية بإملاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

ويرى " Stoddard ستودارد ، 1998 " أنّ المنظمة المتعلّمة التعليمية هي عبارة عن منظمة تتميز بمهارة في ابتكار واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف ورؤى جديدة، أمّا " B.Peachy بيتشي ، 2001" فيرى أنّها ذلك المكان الذي نستطيع من خلاله أن نفهم النظام الذي نعمل فيه، ونركز على تعزيز قدرة هذا المكان على أن يكون أفضل في التعليم لتدريس وبناء المجتمع (يوسف وآخرون، 2009 : 261).

كما أشارت نتائج دراسة البقي (1996) إلى وجود تأثير سلبي على مستوى الأداء نتيجة عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية وتعارضت النتائج مع ما توصلت إليها دراسة العذقي (1998) حيث نصت نتائجها على أنّ إنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين خاصة في عملية إتخاذ القرارات يؤثر على برنامج التطوير التنظيمي وكذلك على مشاركة العاملين في المستويات الإدارية كافة .

كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية مساهمة التفاعل بين المؤهل العلمي والتعلم التنظيمي، وهذا راجع إلى طبيعة المناخ التنظيمي الموجود فيه الموظف وطبيعة البيئة التنظيمية وكذا سير الأمور في إدارة المركز الجامعي ونجد دراسة الشثري (2003) إلى إعتبار الإجتماعات إحدى الأنشطة المهنية والإجتماعية في حياة المنظمات والتي يمثل فيها العنصر البشري محورها الرئيسي لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وتحقيق التفاهم بحضور الإطارات المتعلمة، والذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية، وإيجاد حلول للمشاكل في العمل ونفس النتائج توصلت إليها دراسة السبيل (2003) حيث توصلت إلى أنّ من بين عوامل زيادة الإنتاجية زيادة عدد الموظفين ذوي الإختصاصات المناسبة وتنمية روح التعاون بين العاملين وأنّ هناك

إختلاف في رؤية العاملين اتجاه العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية إعتقادا على أساس علمي، وهذه النتائج تتفق أيضا مع دراسة المنديل (2004) .

## التوصيات :

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي في المركز الجامعي " أحمد زبانه " وزيادة فرص العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار .
- عقد دورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي باستمرار .
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي في المركز الجامعي، والإستفادة من التقنيات الحديثة في المجال الإداري والتي تسهم بفاعلية في رفع أداء الموظفين .
- التنسيق بين برامج التطوير التنظيمي والبيئة التنظيمية في المركز الجامعي، بحيث تخدم هذه البرامج التوجهات الحديثة والمستقبلية للمركز الجامعي .
- إعداد برامج حديثة لخلق المعرفة التنظيمية بين الأقسام و المعاهد و مختلف الإدارات بالمركز الجامعي .
- الإعتماد على خطة تنظيمية الهدف منها تطوير عملية التعلم التنظيمي في المركز من خلال وضع برامج منظمة ومخططة بناءا على احتياجات الموظفين، ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال تطوير تقنيات الإدارة الحديثة، والحرص على تطبيق هذه الخطة وتعميمها على مستوى إدارات المركز الجامعي حتى تصبح ملموسة ومتداولة بين جميع الموظفين و ليست مجرد مؤشرات .
- إسهام نتائج الدراسة الحالية في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي، وخاصة في موضوع متطلبات التطوير التنظيمي، وإظهار الآثار السلبية الناجمة عن عدم التخطيط الجيد لعملية التطوير التنظيمي على مستوى المركز الجامعي، والذي ينعكس بالسلب على أداء الموظفين بصفة عامة والإداريين بصفة خاصة، وإتباع الأسلوب الأمثل للتكيف مع المتغيرات الجديدة .
- الاستمرار في منح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لما لذلك من دور ايجابي في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين .

➤ تحسين الأداء الوظيفي من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بالمركز الجامعي وعدم رجوع الموظفين إلى الرئيس في الأعمال الروتينية البسيطة و التي لا تحتاج إلى إتخاذ قرار، وتحسين أساليب العمل .

➤ ضرورة الإهتمام بجانب المكافآت والحوافز كمقرر من مقررات استراتيجيات التسيير بإدارة المركز الجامعي، والتي قد تسهم في رفع معدلات الأداء بين الموظفين، بحيث يمكن تطوير نظام مكافآت مناسب وربطه بمستوى الأداء المتميز .

➤ القيام بدراسات وأبحاث حول كل متطلبات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات أخرى للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها والإستفادة منها .

➤ تنمية المهارات القيادية لدى الرؤساء ومديري المعاهد ورؤساء الأقسام بالمركز الجامعي .

## الخاتمة :

كشفت هذه الدراسة عن مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي، ومدى تفاعل هذه المتطلبات مع الجنس والمؤهل العلمي في تفسير الأداء .

حيث أنّ الهدف من التطوير التنظيمي في المركز الجامعي هو إجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية وتطوير أداء الموظفين والحد من السلبيات الموجودة من خلال زيادة معدلات الإنجاز وتوفير إمكانيات العمل الحديثة، بغرض إختصار الإجراءات الروتينية التي تبذّر الوقت والجهد في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بسير الأمور التنظيمية مع إتاحة أكبر قدر من الحرية للموظفين في إتخاذ القرارات والإستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم .

إنّ تطبيق التطوير التنظيمي بالمركز الجامعي في ظل غياب كفاءات متعلّمة وقيادات متمكّنة من زمام الأمور وكذا القدرة على خلق الإبداع، إضافة إلى توفر الإمكانيات الحديثة كلها أمور تصبح دون جدوى، نتيجة بطء الأداء و عدم الإستفادة من الدقة والسرعة اللتان توفرهما التقنيات الحديثة، أمّا غياب الكفاءات المؤهلة ذوي المهارات الفنية والخبرات المتميزة يحد من نجاح خطط التطوير التنظيمي لعدم استخدام هذه التقنيات نتيجة عدم إستيعابها، ممّا يترتب عليه تبديد الوقت والجهد وعدم تحقيق التقدم المنشود، وهذا يفرض على إدارة المركز الجامعي التركيز على العناصر البشرية العصب النابض في أي منظمة تطمح للتطوير في هياكلها وإمكانياتها، لتحقيق الإستفادة الشاملة، وتهيئة سبل نجاح متطلبات التطوير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين .

ويجري في كل أنحاء العالم إصلاحات عميقة في منظومة التعليم العالية لمواكبة التطور التقني المتسارع وتوجيه أهدافه نحو التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والتربوية والاقتصادية الناجمة عن هذا

التطور، ويعدّ الاستثمار في التعليم العالي بعدا اقتصاديا لدفع عجلة النمو، و تسعى تلك المؤسسات للبحث المستمر عن الأداء المتميز ، في عصر غزارة المعلومات و التغييرات التقنية .

وقد لاقى تطوير و تحسين أداء المؤسسات التعليمية ومواردها البشرية اهتماما مكثفا تمثل في عقد العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش لتبادل الخبرات ووضع التوصيات، الأمر الذي يؤكد على مفهوم التوجه نحو التميز.

إنّ النتائج المتوصل إليها توافقت مع ما تم عرضه في أدبيات الموضوع في نقاط واختلفت في أخرى، وهذا يمكن إرجاعه إلى أدوات الدراسة وإختلاف العينة المطبق عليها، وعليه تستخلص الباحثة أنّه توجد علاقة بين متطلبات لتطوير التنظيمي والأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي، كما لا يوجد تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين، ووجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والتفاعل بين المؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي .

لقد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مدى تطبيق متطلبات أو شروط تطبيق التطوير التنظيمي بالمركز الجامعي، إضافة إلى معرفة مدى توفر متطلبات التطوير التنظيمي ( التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين ) بالمركز الجامعي، إذ أنّ هذه المتطلبات متوفرة بالمركز الجامعي موجودة في شكل مؤشرات يمارسها الموظفون دون الوعي بأهميتها العظيمة، وليست في شكل قرار وزاري أي برنامج سنوي يقدم للجامعات على أساس التحديث ورفي التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هذه المتطلبات لها الفائدة العظمى والتي يجهلها المسيررون بالمركز الجامعي، ويجهلون دورها في رفع أداء التعليم العالي بصفة عامة و أداء الموظفين بصفة خاصة.

# قائمة المراجع

## قائمة المرجع :

- ابو النصر، م. م. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم . (الطبعة الأولى) . مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ابو الوفا، ج.(2006). دور القيادات المدرسية الإبتدائية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين .مجلة مستقبل التربية العربية . المجلد 12 (العدد 42).
- احميدة، ف.م؛جميعان، إ.ف؛الحوالدة، م.ف.(2011). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية . مجلة جامعة دمشق . سوريا . المجلد 27 (العدد 2+1).
- آل سمير، ف. ب. م.(2014). استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني . ط . الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع .
- الأسدي، أ. ع. ع.(2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية .كلية الإدارة والإقتصاد . جامعة الكوفة . (العدد 17). أنظر الموقع <http://www.docudesk.com>
- الألفي، ط. أ. ع.(2013). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية (تحديات وطموحات) . مصر : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الحنيطة، خ. ب. ع. الله.(2003).القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .المملكة العربية السعودية. انظر الموقع <http://www.shatharat.net>
- الراحلة، ع. ر. س.(2010). نظرية المنظمة . الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

➤ الرشودي، م. ب. ع. (2002). المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة

العربية السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>

➤ السعيد، حمدة. (2011). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري .مجلة اتحاد الجامعات العربية للتنمية وعلم النفس .جامعة دمشق . سوريا .المجلد 09(العدد 03).

➤ السيد، م. أ. (2005). المدير ومهاراته السلوكية . القاهرة . مصر: الجمعية العربية للإدارة.

➤ الشثري، ف.ب.ن.(2003). اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات . رسالة

ماجستير

➤ كلية الدراسات العليا . جامعة مايف العربية للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية.

➤ الشريف، ط. ع. م. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير منشورة في

العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .المملكة العربية السعودية انظر

الموقع <http://www.shatharat.net>

➤ الطائي، ي. ح. (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي . (الطبعة الأولى) . عمان .

الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

➤ الطراونة، ع. (2012). المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية . (الطبعة الأولى) . عمان .

الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون .

➤ الطعاني، ح.(2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل

العلمي والخبرة ومستوى المدرسة . كلية العلوم التربوية . جامعة مؤتة . الأردن . مجلة جامعة دمشق .

سوريا . المجلد 26(العدد 2+1) .

➤ العازمي، م. ب؛ حامد، ب. ت. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>.

➤ العتيبي ،سعد بن مرزوق. (2005) . مداخلة بعنوان تمكين العاملين (إطار مفاهيمي) . مداخلة في الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة . كلية العلوم الإدارية . المملكة العربية السعودية.  
➤ العتيبي، س. ب. م . (2005) . دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير . ورقة عمل للملتقى الإداري 03 ( إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ) . كلية العلوم الإدارية . المملكة العربية السعودية . انظر الموقع

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39>

➤ العربي، ش. ع ؛القشلان، أ.ح. (2009) . تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي . المجلد 02 . ( العدد 03) .

➤ العصيمي، ع .أ. ح . (2006). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي . رسالة ماجستير في كلية التربية . قسم الادارة التربوية والتخطيط . المملكة العربية السعودية .  
➤ العمري، ه . (2008). التطوير التنظيمي واعادة التنظيم . مذكرة مادة ، ( الطبعة الأولى). العراق .  
➤ العميان م. سلمان . (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ( الطبعة الثالثة). عمان . الأردن : دار وائل للنشر .

➤ الغبيوي، ن. س . (2003). علاقة النمط القيادي بأداء الاطباء في المستشفيات العسكرية . رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>.

➤ الغزالي، ح. ع. ك. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية . رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . الأردن.

➤ الكساسبة، م.م؛ الفاعوري، ع.ح؛ كفاية، م.ط.ع. الله. (2009) . تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.المجلد 05 (العدد 1). للدورة الإستثنائية في مقياس ندوة في إدارة الأعمال لطلبة السنة الرابعة علوم التسيير (2012).كلية العلوم الإقتصادية والتجارية. جامعة بسكرة انظر الموقع

[http://thesis.univ-biskra.dz/1448/1/Gest\\_d6\\_2015.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/1448/1/Gest_d6_2015.pdf)

➤ المراد، ح. م. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية . مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

➤ المربع، ب. س. (2004). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء. رسالة ماجستير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض . السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>.

➤ المزروع، ب. ب. س. (1999) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين . رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>

➤ المنديل، خ. ب. ف. (2004) . المركزية و اللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>.

➤ الياسري، أ. م ؛ ح. ظ.ن . (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية التعلم . (الطبعة الأولى). (الجزء 07). عمان . الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .

- إيمان، ن. د . (2008) . مختلف المقاربات التي تتناول تسيير المعرفة . بحث في مدرسة الدكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير . بسكرة . الجزائر .
- بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي 02 بالتعاون مع معهد الإدارة العامة .(2010). أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني . مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- برني، ل.(2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية . أطروحة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة .انظر الموقع
- بلمقدم، ف . (2010) . واقع تقويم الأداء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة الجامعة . رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الإجتماعية . جامعة وهران . الجزائر .
- بوزيان، ي .(2015) . إتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي للتوظيف وعلاقته بأدائهم . أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم . جامعة وهران . الجزائر .
- توما، ج. ع. الله . (2011) . التعلم و التعليم (مدارس وطرائق) . لبنان :المؤسسة الحديثة للكتاب.
- جرادات، م.(2006).مستوى ممارسة العمليات القيادية في الجامعات الأردنية.مجلة العلوم التربوية والنفسية . البحرين .المجلد 07(العدد 02).
- جعفر، ر . ع؛ الحريري، ر.ع.(2005). واقع القيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية ومديراتها في مملكة البحرين . مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- خليفات، ع.ف؛ المطارنة، ش.(2011). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفيلدى مديري المدارس الحكومية . مجلة جامعة دمشق . سوريا . المجلد 27 (العدد 1+2).

➤ راتول، م؛ مصنوعة، أ . (ب س) . التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير (المحور 03  
(. مداخلة بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال .

الشلف . الجزائر . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>

➤ زريبي، أ . (2014) . استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء . رسالة  
ماجستير . كلية العلوم الاجتماعية . جامعة وهران 2 . الجزائر .

➤ زكي، خ.(2010). العلاقات العامة من المنظور الاستراتيجي ودورها في تطوير المنظمات . بحوث  
وأوراق عمل مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) .

➤ سعد، م. ع . (2009) . فصول مختارة في علم النفس الصناعي والتنظيمي . جامعة دمشق . سوريا

➤ سلامة، س.(ب س) . إدارة تمكين العاملين . ماجستير إدارة الأعمال . جامعة دمشق . سوريا .

➤ سليم، ب. ع. الله ؛ عليمات، م. م . (2010). قياس مستوى الأداء الديمقراطي لدى الطلبة . مجلة  
جامعة دمشق . المجلد 26 . (العدد 1+2) . الأردن .

➤ سليمان، م. م. ص . (2010) . أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي . مداخلة في  
المؤتمر العلمي الدولي السنوي 08 (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة) . كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .  
جامعة الزيتونة الأردنية . الأردن . انظر الموقع

<http://www.hrdiscussion.com/hr9226.html>

➤ شاكر، م. س.(2014). تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية . ( الطبعة الأولى). عمان .  
الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

➤ شحادة، و . (2011). تطوير الموظفين (حلول ناجعة لكل التحديات اليومية ) . ( الطبعة الأولى).  
المملكة العربية السعودية . مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال : العبيكات للنشر .

➤ شرايطية، أ.(2014).فعالية التقويم الفردي كأداء لتسيير وتنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة.رسالة ماجستير. كلية العلوم الإجتماعية . جامعة وهران.

➤ شهاب، ف.إ.(2014).التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ).الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع .

➤ عرفة، س. س . س .(2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . عمان ، الأردن : دار الرياء للنشر والتوزيع .

➤ عصام ، م. ح. م.(2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية . رسالة الماجستير في ادارة الأعمال . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الاسلامية غزة . فلسطين .

➤ علي ، ح. ش . (2005). الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي .رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية . كلية الدراسات العليا . جامعة نايف للعلوم الأمنية . السعودية. انظر الموقع

<http://www.shatharat.net>

➤ علي،ع. ج.م .(2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي . مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية . (العدد 36). بغداد .

➤ فاضل، ف.(2014). الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية أداء العمال . رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .كلية العلوم الإجتماعية .جامعة وهران . الجزائر .

➤ قاسمي ،ن. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .

➤ لصفير، ر .(2010). علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير . كلية العلوم الإجتماعية . جامعة وهران . الجزائر

➤ لعويسات، ج.د. (2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . الإمارات العربية المتحدة: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع .

➤ محمد، ص.م. (2004). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية. رسالة ماجستير منشورة . جامعة عدن . اليمن .انظر الموقع <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=3352>

➤ مرزوق، إ. إ. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير . رسالة ماجستير منشورة في كلية التجارة . قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية . غزة ، فلسطين.انظر الموقع <http://www.watchpalngos.org>

➤ مزيان، ب. (2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الإتصال . رسالة ماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات . جامعة وهران . الجزائر .

➤ منقريوس، ن.ف ؛هيام،ش.خ. (2016).عمليات الممارسة المهنية ( طريقة العمل مع الجماعات في إطار نظام الجودة ) : المكتب الجامعي الحديث .

➤ نجم، ن.ع . (2015) . القيادة وادارة الإبتكار. (الطبعة الثانية) .عمان . الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

➤ نواف، ب. س. ب. ع. الله . (2003) .اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي .رسالة الماجستير منشورة . قسم العلوم الإدارية . أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية. انظر الموقع <http://www.shatharat.net>

الملاحق

**ملحق رقم 01** : يوضح الإستبيان الخاص بالأستاذة " أفنان عبد علي الأسدي " الذي اعتمدت الباحثة على الأفكار المستقاة من فقراته لبناء محاور الإستبيان الخاص بالدراسة (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين )، إضافة إلى إستبيان الطالبة " فاضل فايزة "في بعد فعالية الأداء لبناء محور (الأداء).

### 1- الإستبيان الخاص بالأستاذة أفنان عبد علي الأسدي.

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق	التعلم التنظيمي
لا	لا	محايد	أتفق	أتفق	تماما
لا	لا	محايد	أتفق	أتفق	تماما
					01 تتبنى إدارة المصرف من خلال هياكلها التنظيمية رؤية واضحة بتحويل اجراءات عملها من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة معاصرة.
					02 يحاول المصرف وبكل مستوياته انتهاج أسلوب التعلم التنظيمي ليكون بمستوى المنظمة المتعلمة.
					03 تتبع إدارة المصرف في أدائها الإستراتيجي إستراتيجيات امكانية التعلم وإعادة التعلم، بالإستناد إلى أساليبها السابقة.
					04 يمتلك المصرف تصورا واضحا للتعلم التنظيمي باعتباره المصدر الأساسي للتغيير التنظيمي، مما يتيح له إيجاد مزايا تنافسية.
					05 التزام المصرف بالتعلم التنظيمي ناشئ من الحاجة لفهم أسبابه ونتائج أعماله، مع السماح بتصحيح أخطائه الناتجة عن استعمال طرائق تقليدية في أدائه التشغيلي.
					<b>القيادة التحويلية</b>
					06 تبني إدارة المصرف ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير التنظيمي.
					07 تمنح إدارة المصرف العاملين لديها فرصة التعبير عن آرائهم وتقبل أفكارهم التي تساعد على تطوير قدراتهم الفكرية.
					08 تسعى إدارة المصرف للعمل على ترجمة الرؤى والتصورات الجديدة لخدماتها وتوظيفها على أرض الواقع.
					09 تحرص إدارة المصرف على تحديد أولويات التحسين لتطوير الخدمات المصرفية واستمراريتها.
					10 تسعى إدارة المصرف على إشراك كوادرها الوظيفية في برامجها التدريبية بشكل مستمر وفقا لآخر المستجدات التنموية المعرفية لتنمية قدراتهم الفنية والتقنية.

تمكين العاملين					
				11	تساهم إدارة المصرف في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.
				12	تتيح إدارة المصرف للعاملين بها فرصة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأداء وحداتهم التنظيمية وأساليب تنفيذها.
				13	تشجع إدارة المصرف العاملين لديها على الأخذ بالمبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.
				14	استجابة العاملين لإستخدام أساليب حديثة عالية لتقديم الخدمات المصرفية.
				15	يتمتع العاملون بالمصرف بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمة المصرفية لزيائنه

## 2- إستبيان الطالبة فاضل فايزة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبرة	
					تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي.	01
					أستعين بزملائي لحل المشاكل التي تواجهني بالعمل.	02
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية إنجاز ما أكلف به من أعمال.	03
					وظيفتي الحالية تحد من قدرتي على الإبداع والابتكار في العمل.	04
					المهام الموكلة لي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي.	05
					تساعدني مهاراتي في ادارة الوقت على انجاز المهام في الوقت المحدد.	06
					أشعر أن قدراتي غير مستغلة جيدا.	07
					تزعجني المواقف الطارئة التي تواجهني.	08
					أبادر بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء	09
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد التي أمتلكها أثناء الوظيفة.	10
					أبذل جهدا كافيا في انجاز المهام الموكلة إلي.	11
					كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم.	12
					طبيعة الأعمال الموكلة إلي صعبة ومعقدة.	13
					المهام التي توكل الي تفوق قدراتي.	14

					15	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والانتباه.
					16	أستهلك كل قواي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
					17	تتهكني الأعمال التي أقوم بها.
					18	لدي علم بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.
					19	دوري في المؤسسة واضح.
					20	أتقاضي المواقف الغامضة في منصب عملي.
					21	ألتزم بالتعليمات في انجاز العمل.
					22	أحرص على أداء وظفتي بدقة عالية.
					23	مسؤولياتي وصلاحياتي محددة لإنجاز المهام التي أكلف بها.
					24	الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها واضحة.

**ملحق رقم 02** يوضح قائمة بالأساتذة المحكمين لإستبيان الدراسة الإستطلاعية.

### قائمة الأساتذة المحكمين

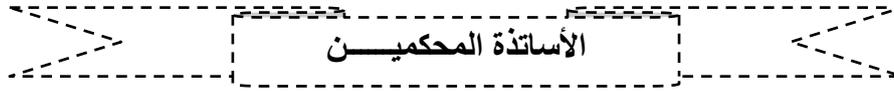
الرقم	اسم و لقب الأستاذ	مؤسسة الإنتماء
01	تيغزة امحمد	جامعة وهران 02
02	ماحي ابراهيم	جامعة وهران 02
03	عبادة عبد العزيز	جامعة وهران 02
04	غياث بوفلجة	جامعة وهران 02
05	فراحي فيصل	جامعة وهران 02
06	يوب مختار	جامعة وهران 02
07	المسوس يعقوب	المركز الجامعي غليزان

**ملحق رقم 03** : يوضح أسئلة المقابلة النصف موجهة .

جامعة وهران "02" محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس الأرتوفونيا  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

اسم ولقب الباحثة: دراعو فاطمة

الموضوع: دراسة علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية (بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " غليزان )



السلام عليكم أساتذتي الأفاضل.

قصد التحضير لرسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم حول "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء" يشرفني أن أطلب من حضرتكم التكرم لتحكيم أسئلة المقابلة النصف موجهة والمبنية على أربعة أبعاد وهي: بعد التعلم التنظيمي وبعد القيادة التحويلية، وكذا بعد تمكين الموظفين وبعد الأداء. والغرض من التحكيم هو معرفة مدى تعبير الأبعاد عن الظاهرة المدروسة، وإلى أي مدى تقيس الأسئلة أبعاد هذا الموضوع. وفيما يلي تعاريف إجرائية خاصة بالموضوع وأبعاده:

- التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم وعمليات الأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد .
- التعلم التنظيمي : وهو عامل محفز لجميع العاملين على اكتساب مهارات ومعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية .
- القيادة التحويلية: هي قدرة انسانية وأخلاقية على توفير وموائمة الوسائل مع غايات المؤسسة .

- تمكين العاملين : وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة بالاعتماد على الرقابة الذاتية وبالتعاون مع القائد وإتاحة الفرصة لجميع العاملين في الإسهام في تسيير وتحقيق أهداف المؤسسة .

- الأداء : هو ذلك السلوك الذي يؤدي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، وهناك عوامل تدخل في تحديد الأداء، منها القدرات والمهارات الخاصة بالعامل والتي تؤهله للقيام بأدائه .

## التعليمة:

أختي، أخي الموظف (ة):

أضع في متناولك هذه الأسئلة المفتوحة وهي تتناول بعض المتغيرات التي تقيس علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بأداء الموظفين بالمركز الجامعي .

إذا سمحت اقرأ كل سؤال، ثم أجب عن السؤال الذي يناسبك. مع العلم بأنه ليس هناك سؤال صحيح وآخر خاطئ ، وتؤكد أننا نضمن السرية التامة لإجاباتك ، لأنّ الهدف منها خدمة أغراض علمية.

أ. خصائص المجيب :

1- منصب العمل : .....

2- الجنس :

انثى

ذكر

3- المؤهل العمي :

متوسط  ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

4- الفئة السوسيو مهنية :

مدير  نائب مدير  رئيس قسم  مسؤول ميدان  موظف

4- سنوات الخبرة المهنية :

1-4 سنة  5-9 سنة  10 - 14 سنة  أكثر من 15 سنة

1- حسب رأيك كيف يمكن للمركز الجامعي تحسين نظم العمل الحالية ؟

.....

.....

.....

2- كيف ترى مستقبلك المهني في المركز الجامعي ؟

.....

.....

.....

3- ما هي أنسب الحلول الممكنة للمشاكل بين الإداريين والإدارة ؟

.....

.....

.....

4- في نظرك وحسب خبرتك المهنية، ما هي الطرق الواجب اتباعها لتطوير المركز الجامعي ؟

.....

.....

.....

5- هل لديك فكرة عن أهم معايير الإنتقاء لمسابقات التوظيف ؟

.....

.....

.....

6- هل تتوفر بالمركز الجامعي برامج لتكوين الإداريين ؟ وما مدى استفادتك منها ؟

.....

.....

.....

7- هل لديك معلومات كافية عن مهامك ؟

.....  
.....  
.....  
.....

8- كيف هي علاقتك بمسؤولك المباشر في العمل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

9- هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين من يعملون معك ؟

.....  
.....  
.....  
.....

10- كيف يتعامل معك رئيسك في العمل ؟ اقترح طريقة تحبذها للتعامل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

11- كيف تتعامل مع زملائك في العمل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

12- هل تعرضت لمشاكل في العمل ؟ مع من ؟

.....  
.....  
.....  
.....

13- كيف يحل رئيسك مشاكل العمل؟ و هل تشارك في وضع الحلول؟

.....

.....

.....

.....

14- هل تمتلك في منصب عملك وسائل اللازمة للعمل؟ وماذا تقترح كمعدات جديدة حسب خبرتك لتساعدك في العمل؟

.....

.....

.....

.....

15- هل تمارس عملك برغبة؟ وهل أنت راض عنه ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

16- حسب خبرتك المهنية، ما هي أهم وسائل الإتصال لربط العلاقات المهنية بين الإداريين؟

.....

.....

.....

.....

17- هل يطبق المسؤول سياسة التفويض في العمل؟ وهل تم تفويضك من طرف المسؤول؟

.....

.....

.....

.....

18- هل تتخذ القرارات المتعلقة بالعمل من قرارة نفسك أم تستشير مسؤولك المباشر ؟

.....  
.....  
.....  
.....

19- في حالة تم تفويضك ببعض مسؤوليات (صلاحيات) المسؤول المباشر، هل تتحمل النتائج المترتبة عن قراراتك في العمل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

20- كيف يكون شعورك في حالة تم تفويض بعض المسؤوليات لك ؟ وهل تكون موافقتك فورية أم عن تردد ؟

.....  
.....  
.....  
.....

21- هل تتلقى دعما ماديا أو معنويا من طرف الإدارة ؟

.....  
.....  
.....  
.....

22- كيف يتم تقويمك من طرف مسؤولك المباشر ؟ وعلى أي أساس يتم ذلك ؟ وما هي الوسائل المستعملة في ذلك ؟

.....  
.....  
.....  
.....

23- هل هناك منافسة بينك و بين زملائك في العمل (إيجابية / سلبية ) ؟

.....  
.....  
.....  
.....

24- هل هناك تحيز في التقارير الدورية لتقويمك من طرف المسؤولين ؟

.....  
.....  
.....  
.....

25- هل تقدّر الإدارة مجهوداتك في منصب عملك ؟ وهل تأخذ اقتراحاتك بعين الإعتبار ؟

.....  
.....  
.....  
.....

26- هل تحترم أوقات العمل المحددة ؟ وهل تعرضت لعقوبات كنتيجة تأخرك ؟

.....  
.....  
.....

ملحق رقم 04 يوضح الإستبيان قبل التعديل.

جامعة وهران "02" محمد بن احمد

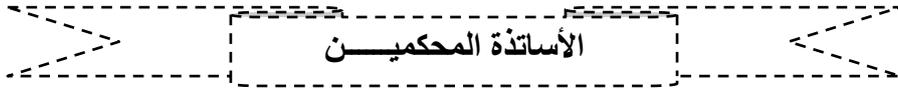
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

اسم ولقب الباحثة: دراعو فاطمة

الموضوع: دراسة علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية (بالمركز الجامعي " احمد زبانه " غليزان )



السلام عليكم أساتذتي الأفاضل.

قصد التحضير لرسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم حول "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء" يشرفني أن أطلب من حضرتكم التكرم لتحكيم الاستبيان المتكون من خمسة أبعاد وهي: بعد التطوير التنظيمي وبعد التعلم التنظيمي وبعد القيادة التحويلية، وكذا بعد تمكين العاملين وبعد الأداء. والغرض من التحكيم هو معرفة مدى تعبير الأبعاد عن الظاهرة المدروسة وإلى أي مدى تقيس الفقرات أبعاد هذا الموضوع. وفيما يلي تعاريف إجرائية خاصة بالموضوع وأبعاده:

- التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم وعمليات الأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد .

- التعلم التنظيمي: وهو عامل محفز لجميع العاملين على اكتساب مهارات ومعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية .

- القيادة التحويلية: هي قدرة انسانية و اخلاقية على توفير و موائمة الوسائل مع غايات المؤسسة .

- تمكين العاملين : وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة بالاعتماد على الرقابة الذاتية وبالتعاون مع القائد و إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الاسهام في تسيير وتحقيق اهداف المؤسسة .

- الأداء : هو ذلك السلوك الذي يؤدي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، وهناك عوامل تدخل في تحديد الأداء، منها القدرات والمهارات الخاصة بالعامل والتي تؤهله للقيام بأدائه .

## التعليمة:

أختي، أخي الموظف (ة):

أضع في متناولك هذا المقياس وهو عبارة عن مجموعة من العبارات تتناول بعض المتغيرات التي تقيس علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بأداء الموظفين بالمركز الجامعي .

إذا سمحت اقرأ كل عبارة، ثم ضع علامة ( X ) أمام الإجابة التي تتناسبك. مع العلم بأنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وتؤكد أننا نضمن السرية التامة لإجاباتك، لأن الهدف منها خدمة أغراض علمية.

ب. خصائص المجيب :

1. منصب العمل : .....

2. الجنس :

أنثى

ذكر

3. المؤهل العمي :

دكتوراه

ماجستير

ماستر

ليسانس

ثانوي

الملاحظات	تعديل	لا تقيس	تقيس	
				01. تسعى الإدارة لتحسين نظم العمل بها .
				02. هناك سعي مستمر لتطوير الهيكل التنظيمي في المركز الجامعي
				03. تحاول الادارة الاستفادة من تجارب موظفيها لخلق المعرفة التنظيمية
				04. التعلم التنظيمي هو جزء من الثقافة التنظيمية للمركز الجامعي .
				05. يعتبر التعلم التنظيمي رؤية مشتركة بين الموظفين حول مستقبلهم المهني.
				06. تعتبر عملية تغيير سلوك العاملين وطريقة تفكيرهم أمرا غير مهم
				07. يفيد تعاون الموظفين لحل مشاكلهم المهنية في تعلمهم لمهارات مهنية جديدة.
				08. يتم تحديد معايير علمية في مسابقات التوظيف .
				09. يهتم المشرفون بتطوير المهارات الشخصية للموظفين للاستفادة منها في تطوير العمل.
				10. تسعى الادارة لنشر المعرفة بين الموظفين عن طريق الأيام الدراسية
				11. يستفيد الموظفون من برامج تدريب لتطوير مهاراتهم المهنية .
				12. هناك متابعة مستمرة للمعدات والأجهزة المكتبية في المركز الجامعي
				13. تنظم الإدارة برامج لتكوين الموظفين.
				14. يسعى المسيرون لايجاد فرص جديدة لرفع كفاءة الموظفين .
				15. يهتم المسيرون بعملية التحسين الايجابي لسلوك الموظفين .
				16. تعتمد الادارة على التقنيات الرقمية (الانترنت ) في نشر المعرفة بين الأقسام .
				17. توفر الادارة دعما للموظفين لتشجيع قدرتهم على العمل .
				18. تعقد الادارة دورات تدريبية اعلامية لمساعدة موظفيها على التأقلم مع العمل .
				19. يهتم المسيرون بتوفير المعلومات الخاصة بالعمل لجميع الموظفين .
				20. يتم تفسير المعلومات الخاصة بتنظيم العمل في شكل اقتراحات .
				21. يمتلك القائد ثقة المرؤوسين .
				22. يعبر القائد بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله .
				23. يقدر القائد مشاعر الموظفين و يحسن معاملتهم .
				24. يساعد القائد على حل مشكلات العمل بطريقة ذكية .
				25. يمتلك القائد رؤية للمستقبل بالمركز الجامعي .
				26. يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .
				27. يستفيد القائد من خبرات الموظفين .
				28. يعطي القائد الوقت الكافي للموظفين في الاستماع اليهم .
				29. لدى القائد من القدرات ما يساعده على التحكم في زمام الأمور التنظيمية.
				30. تعتبر كلمات القائد وتوجيهاته دافعا لنا في العمل .
				31. يكلف القائد الموظفين بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه .

				32. يستعمل القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المشتركة .
				33. يسعى القائد للإرتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى .
				34. يسعى القائد لإشراك جميع الموظفين في تحقيق الاهداف .
				35. يشارك لقائد الموظفين في انجاز الاعمال .
				36. تحقيق القائد للنتائج المرغوبة يزيد من حماس الموظفين للعمل .
				37. تتبنى الادارة المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية مع الجامعات الاخرى
				38. تسعى الادارة إلى تنفيذ اعمالها من خلال تكوين فرق عمل .
				39. نظام الحوافز المادية مبني على اسس واضحة .
				40. ينقص الفريق الذي اعمل به الكثير من التعاون .
				41. تعتبر مسؤولية تحديد طريقة عمل الفرق من مسؤوليات المشرفين فقط .
				42. يتعاون الموظفون مع مشرفيهم في حل مشكلات عملهم باستمرار .
				43. يتم حل مشكلات العمل وفق طرق علمية واضحة .
				44. يقوم المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين الاكفاء .
				45. يسمح تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات بتحسين أداء الموظفين .
				46. يمكن تفويض الموظفين لبعض المسؤوليات من تكوين الثقة بين الإدارة والموظفين .
				47. يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن العمل لمساعدتهم على التفاعل مع بعضهم البعض .
				48. يمكن للموظفين اتخاذ القرارات المناسبة للعمل دون الحاجة الى موافقة مسبقة من المشرف المباشر .
				49. يعطي المسير للموظفين فرصة ادارة اعمالهم .
				50. يسمح التفويض بتمكين بعض الموظفين من صلاحيات المسؤول .
				51. يمنح التفويض حرية انجاز المهام الموكلة للموظفين .
				52. يعطى للموظفين المفوضين حجم من الاستقلالية لانجاز واجبه المهني .
				53. يشعر الموظف الذي تم تفويضه بقوة شخصيته نتيجة ذلك .
				54. يتمسك المسؤولون بالصلاحيات خوفا من فقدان النفوذ .
				55. يساعد التفويض الموظفين على زيادة مرونتهم في العمل .
				56. فقدان بعض المسؤولين للمهارات يجعلهم يتخوفون من تفويض بعض الصلاحيات لبعض الموظفين.
				57 . تسعى ادارة المركز الجامعي لتوفير الدعم المعنوي ( التشجيع ، المدح ..... ) للوصول الى تطبيق مفهوم التفويض. تحذف المركز
				58. تشجع ادارة المركز الجامعي الموظفين على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لتوظيفها بالشكل المطلوب .
				59. المهمة الرئيسية لإدارة المركز الجامعي هي نشر المعلومات الخاصة بالأهداف بين الموظفين .
				60. تستخدم ادارة المركز الجامعي الوسائل الملائمة ( ايام اعلامية ، ملتقيات ، منشورات

				جامعية..... ) لتقديم المعلومات الخاصة بالعمل بشكل مستمر .
				61. تقوم ادارة المركز الجامعي بتقويم الموظفين .
				62. غاية المسؤولين من تقويم اداء الموظفين تعزيز نقاط قوتهم و معالجة نقاط ضعفهم .
				63. تحاول ادارة المركز الجامعي تقويم ادائنا لعلنا من اجل تقدير مدى كفاءتنا العملية .
				64. تسعى الادارة لتقويم ادائنا لتحديد مقدرتنا على اداء العمل المطلوب الحالي وفي المستقبل .
				65. هدف المسؤولين من تقدير جهودنا خلق جو للمنافسة الايجابية .
				66. يساهم تقويمنا الوظيفي في خلق مهارات جديدة ( تحمل مسؤولية اكبر ، ترقية ) .
				67. المسؤول المباشر يمتلك اكبر قدر من المعلومات عن ادائنا .
				68. التقويم الذاتي للموظف ينمي قدرته في الاعتماد على النفس .
				69. احسن تقويم للموظف هو تقويم زميله في العمل لامتلاكه معلومات كافية عنه .تحذف
				70. يستخدم المسؤول عدة ادوات لتقويم ادائنا ( تقرير كتابي) .
				71. نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الاولى على اداء موظفيها .
				72. يستخدم المشرف المباشر احيانا معايير تقديرية لتقويم اداء موظفيه ( اصدار احكام ، تقديرات.) .
				73. عند تقديمي لما لدي من جهد في العمل أستمد الطاقة اللازمة لتوليد حلول جديدة لمشكلات العمل .تعديل
				74. لا يجد المديرون و موظفهم الوقت الكافي لمناقشة المشكلات المهنية بسبب ضغوط العمل .
				75. عندما نتعزف على تقويم عملنا نصاب بالإحباط في كثير من الأحيان
				76. توحد الإدارة جهودها مع الموظفين لمناقشة مشكلات العمل ( عقد اجتماعات، ....) .
				77. احيانا يغزو التحيز الشخصي التقارير الدورية لتقييم ادائنا .
				78. يقدم المشرف المباشر ملخصات دورية للانجازات المحققة لموظفيه .
				79. يقدم رؤساء الاقسام ملخصات دورية عن الانجازات التي تم تحقيقها على مستوى التطور الشخصي للأفراد .
				80. انجز من العمل أكثر من المطلوب .انجز بعض المهام ليست من مهام الرسمية
				81. متطلبات الوظيفة تتناسب مع قدراتي .
				82. عادة ما اجد حلولاً لمشكلاتي في العمل .
				83. العمل الذي أمارسه لا يمنحني فرصة للترقية .بحرمك مسؤولك من الترقية
				84. تشجع الإدارة العمال المتميزين على الاستفادة من برامج التكوين .
				85. لا توجد حوافز معنوية مقدمة من طرف الإدارة .
				86. لا تقدر الإدارة التي اعلم بها مجهوداتي .

## الإستبيان

في اطار التحضير لرسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم حول "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء"، يشرفني أن أطلب منكم الإجابة على فقرات الاستبيان، ويكون ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونعلمكم أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية فقط .

وشكرا جزيلا على مساعدتكم ...

### أ. خصائص المجيب :

انثى

ذكر

1. الجنس :

2. المؤهل العلمي :

دكتوراه

ماجستير

ماستر

ليسانس

ثانوي

حدد : .....

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					01. تمنح الإدارة للموظفين فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية
					02. يعتبر التعلم التنظيمي رؤية مشتركة بين الموظفين حول مستقبلهم المهني.
					03. يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكلهم المهنية .
					04. يتم تحديد معايير علمية في مسابقات التوظيف .
					05. تحاول الإدارة تقويم ادائنا لعلنا من أجل تقدير مدى كفاءتنا العملية
					06. تسعى الإدارة لنشر المعرفة بين الموظفين عن طريق الأيام الدراسية
					07. يستفيد الموظفون من برامج تدريب لتطوير مهاراتهم المهنية .
					08. يسعى المسيرون ليجاد فرص جديدة لرفع كفاءة الموظفين .
					09. التقويم الذاتي للموظف ينمي قدرته في الاعتماد على النفس .
					10. توفر الإدارة دعماً للموظفين لتشجيع قدرتهم على العمل .
					11. تعقد الإدارة دورات تدريبية اعلامية لمساعدة موظفيها على التأقلم مع العمل .
					12. يتم تفسير المعلومات المتوفرة بتنظيم العمل في شكل اقتراحات .
					13. تهتم الإدارة بنقل المعرفة بين الموظفين لخلق التعاون بينهم .
					14. يمتلك القائد ثقة المرؤوسين .
					15. يعبر القائد بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله .
					16. يحترم رئيسي في العمل .
					17. يساعد القائد على حل مشكلات العمل بطريقة ذكية .
					18. لا توجد حوافز معنوية مقدمة من طرف الإدارة .
					19. يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .
					20. احيانا يغزو التحيز الشخصي التقارير الدورية لتقييم ادائنا .
					21. لدى القائد من القدرات ما يساعده على التحكم في زمام الأمور التنظيمية.
					22. في وجود ثقافة تنظيمية ملائمة ينجح الموظفون في انجاز مهامهم بنجاح.
					23. يكلف القائد الموظفين بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه .
					24. يتم اختيار اعضاء فريق العمل بناء على مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم .
					25. لدى القائد القدرة على رفع دافعية الموظفين .
					26. تتبنى الإدارة المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق التنافس مع الجامعات الأخرى
					27. هدف القائد الرئيسي هو توحيد جهود الموظفين .
					28. يشارك القائد الموظفين في انجاز الاعمال .
					29. يشعر الموظف الذي تم تفويضه بقوة شخصيته نتيجة ذلك .

					30. المهمة الرئيسية للادارة هي نشر المعلومات الخاصة بالأهداف بين الموظفين.
					31. يستعمل القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المشتركة
					32. يتعاون الموظفون مع مشرفيهم في حل مشكلات عملهم باستمرار
					33. يقوم المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين الاكفاء .
					34. يسمح تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات بتحسين أداء الموظفين
					35. تفويض الموظفين لبعض المسؤوليات يكون الثقة بينهم و بين الإدارة
					36. تزويد الموظفين بمعلومات عن العمل يساعدهم على التفاعل مع بعضهم البعض
					37. يعطى للموظفين المفوضين حجم من الاستقلالية لانجاز واجبه المهني .
					38. تحقيق القائد للنتائج المرغوبة يزيد من حماس الموظفين للعمل .
					39. يساعد التفويض الموظفين على زيادة مرونتهم في العمل .
					40. تعتبر كلمات القائد و توجيهاته دافعا لنا في العمل .
					41. تسعى الادارة لتوفير الدعم المعنوي ( التشجيع ، المدح) .
					42. تشجع الادارة الموظفين على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لتوظيفها
					43. يسعى القائد للإرتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى .
					44. تستخدم الادارة الوسائل ( ايام اعلامية ، ملتقيات ، منشورات جامعية... ) لنشر المعلومات بين الموظفين .
					45. تساهم خبرات الموظفين في تحقيق الأهداف .
					46. تستخدم الادارة اسلوب التفويض لاسهامه في استثمار الموارد البشرية لديها .
					47. فقدان بعض المسؤولين للمهارات يجعلهم يتخوفون من عملية التفويض .
					48. تقوم الادارة بتقويم الموظفين .
					49. هدف المسؤولين تعزيز نقاط قوة الموظفين و معالجة نقاط ضعفهم بالتقويم .
					50. يطوّرالمشرفون المهارات الشخصية للموظفين للاستفادة منها في تطوير العمل.
					51. تسعى الادارة لتقويم ادائنا بتحديد قدرتنا على أداء العمل المطلوب مستقبلا .
					52. هدف المسؤولين من تقدير جهودنا خلق جو للمنافسة الايجابية .
					53. يساهم التقويم في خلق مهارات جديدة ( تحمل مسؤولية اكبر ، ترقية)
					54. تعتمد الادارة التقنيات الرقمية (الانترنت)في نشر المعرفة بين الأقسام
					55. يستخدم المسؤول عدة ادوات لتقويم ادائنا ( تقرير كتابي) .
					56. نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها .
					57.يستخدم المسؤول معايير تقديرية لتقويم الأداء( اصداراحكام، تقديرات)
					58. لا يجد المديرين وموظفهم الوقت لمناقشة مشكلات العمل بسبب الضغوط .
					59. التقويم السلبي للموظفين يحبطهم في كثير من الاحيان .
					60. تجتهد الإدارة مع الموظفين لمناقشة مشكلات العمل (عقد اجتماعات )
					61. يعطي القائد الوقت الكافي للموظفين في الاستماع اليهم .
					62. يقدم المشرف المباشر ملخصات دورية للانجازات المحققة لموظفيه

					63. انجز بعض المهام ليست من مهامى الرسمية .
					64. متطلبات الوظيفة تتناسب مع قدراتى .
					65. يحرمك مسؤولك من الترقية .
					66. تشجع الإدارة العمال المتميزين على الاستفادة من برامج التكوين .
					67. يمتلك القائد رؤية للمستقبل بالمركز الجامعى .
					68. تقديرى لزملائى يرفع من تحفيزى للعمل .
					69. يقدر القائد مشاعر الموظفين ويحسن معاملتهم .