



The 10th International Scientific Conference

Under the Title

“Geophysical, Social, Human and Natural Challenges in a Changing Environment”

المؤتمر العلمي الدولي العاشر

تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"

25 - 26 يوليو - تموز 2019 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2019/>

التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية
من وجهة نظر التدريسيين

ا.م.د. منتهى عبد الزهرة العزاوي

جامعة المستنصرية / كلية التربية

Email: muntaha51@yahoo.com Mobil: 07719744502

مستخلص:

تكمن مشكلة البحث بأن قضية تحديث المؤسسات التعليمية وتطويرها أصبحت من أهم القضايا في تحديث الإدارة ولاسيما ما يسمى التطوير التنظيمي مما يتوجب على القيادات الإدارية في المؤسسة الجامعية أن تستجيب للتطورات الحاصلة، واستخدام التقنيات والاتصالات الحديثة وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في تطوير الطاقات الذاتية للمؤسسات، وتأتي أهمية البحث أنّ موضوع إدارة التطوير التنظيمي أصبح القضية الأولى في حقل الإدارة وبات يشكل قضية محورية متصلة لجميع المؤسسات التعليمية ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها ورسالتها .

وهدف البحث الى التعرف على التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية والانسانية في كلية التربية الجامعة المستنصرية ، و إيجاد دلالة الفروق في التطوير التنظيمي لرؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية على وفق متغيري التخصص.(علمي - أنساني) .

وتحدد البحث الحالي بالتدريسيين والتدريسيات ممن يعملون في اقسام كلية التربية الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2018/ 2019)، اذ بلغ عددهم الكلي (473) . حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ،وعرض عددا من المواضيع في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع ، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (72) فردا وبنسبة(15%) الى مجتمع البحث ،



وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث فضلا عن اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث. الكلمات المفتاحية : التطوير - التنظيمي - رؤساء الاقسام - كلية التربية - الجامعة - المستنصرية.

The organizational development of the heads of the scientific departments in the Faculty of Education University of Mustansiriya from the point of view of the teachers

Prof Assist. Dr. Montaha Abuul-Zahra
Mustansiriya University \ College of Education
Email: muntaha51@yahoo.com Mobil: 07719744502

Abstract:

The problem of research is that the issue of modernizing and developing educational institutions has become one of the most important issues in the modernization of management, especially the so-called organizational development, which requires the administrative leaders in the university institution to respond to developments and use modern techniques and communication while maintaining the efficiency of performance through scientific planning and field diagnosis Problems, integration and inclusion in the development of the institutions' The importance of research is that the subject of the Department of Organizational Development has become the first issue in the field of management and has become a central issue connected to all educational institutions and continuing to continue and grow in order to enable them to implement their plans and objectives and mission.

The objective of the research is to identify the organizational development of the heads of the scientific and human departments at the Faculty of Education of Mustansiriya University and to find the significance of the differences in the organizational development of the heads of the scientific departments in the Faculty of Education, Mustansiriya University.

The current research is determined by the teachers and teachers who work in the departments of the Faculty of Education Mustansiriya University for the academic year (2018/2019), with a total number (473). The researcher identified a set of terms related to the research, presented a number of topics in the theoretical aspect related to the subject, and dealt with a series of studies related to the subject. A set of procedures were followed in terms of describing the research community and its sample, (15%) to the research community, and the researcher built a tool for the research as well as the honesty and persistence on the tool and then came out with a number of results and then presented and interpreted. It then developed a set of conclusions, recommendations and proposals for research.

Keywords: Organizational. Development. Department Heads College of Education Mustansiriya University.



مشكلة البحث :-

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات والتطورات الحديثة والمتسارعة والتحديات الاقتصادية الهامة ، والتحولات الكبرى في مختلف مجالات الحياة، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي ولاسيما التعليم الجامعي إلى ضرورة أن تستجيب للتطورات والتغييرات الحاصلة بشكل مخطط ومنظم متمثلاً ذلك في التطوير التنظيمي الذي يساهم في حل مشكلاتها المختلفة ومواجهة الضغوط والتحديات الصعبة، ولعلّ أهم ما يميز التغييرات والتحولات بما يشهدها القرن الحادي والعشرون من تطورات هائلة وانفجار معرفي واسع النطاق لمواجهة هذه التطورات وتوظيف التقنية المتطورة لخدمة العملية التعليمية لإعداد جيل على مستوى راقٍ من التأهيل ويحقق نقلة نوعية في مجال التعليم في المؤسسات الجامعية .

لذا أصبحت قضية تحديث المؤسسات التعليمية وتطويرها من أهم القضايا في تحديث الإدارة ولاسيما ما يسمى التطوير التنظيمي مما يتوجب على القيادات الإدارية في المؤسسة الجامعية أن تستجيب للتطورات الحاصلة، واستخدام التقنيات والاتصالات الحديثة وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في تطوير الطاقات الذاتية للمؤسسات التعليمية.(ستراك ،2004: 7).

وقد اكدت (مرزوك ،2014) في دارستها أن الجامعات في العراق تواجه صعوبات في التكيف مع التطورات الحاصلة وما نتج عنها من إفرازات وتشمل الصعوبات جوانب عديدة من بينها ضعف الرغبة والقدرة على فهم واستيعاب هذه التغييرات والتطورات بهدف تقبلها ومواكبتها، فضلاً عن نقص في الموارد المادية والموارد البشرية ذات الكفاءة بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات الواجب توافرها لدعم وإسناد مشاريع وبحوث التطوير وأي جهد ملائم لتحقيق الإفادة من هذه التطورات والتغييرات المنبثقة عنها، فضلاً عن ذلك المشكلات الكامنة المرتبطة بطبيعة الكليات وأنظمتها الإدارية القائمة على البيروقراطية والأساليب الإدارية التقليدية فضلاً عن قلة إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أدى إلى ضعف أداء الجامعة وكلياتها وأقسامها العلمية وانحصار أنشطتها العلمية وابتعادها عن تأدية دورها في قيادة التغيير والتجديد والابتكار وتطوير المجتمع (مرزوك ، 2014 : 3).

كما أشار المؤتمر المنعقد في وزارة التربية (2006) في توصياته إلى ضرورة الابتعاد عن الروتين والجمود والتقليد في الممارسات الإدارية والتطبيقات التربوية ، وكذلك أكد على مواكبة المستجدات والتطورات العلمية الحاصلة في جميع مناحي الحياة لإحداث التطوير في المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أفضل (وزارة التربية ، 2006: 3).



هذا فقد أشار المؤتمر الذي عقد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام (1971) إلى ضرورة توجيه عناية خاصة إلى إعداد القيادات التربوية الجامعية والعمل على حثها وفعاليتها وأدائها لمواكبة عصر التقدم والتطورات العلمية وتواجه التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في المجالات التي تعيق سير العملية التربوية والقدرة على إحداث التغيير الذي يتوافق مع طبيعة الوضع الراهن الذي يمر به بلدنا والمؤسسات التعليمية وأدائه بصورة فاعلة وكفوءة) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (1971 : 21).

كما أكد مؤتمر التعليم العالي الخامس المنعقد عام (1998) على مظاهر الضعف في أداء بعض القيادات الإدارية التربوية الجامعية إلى ضرورة اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ليتولى مهمة القيادات الإدارية وتعزيز دور الإدارة الجامعية ودعمها لمتطلبات التجديد والتحديث والتطوير (وزارة التعليم العالي ، 1998 : 12).

هذا مما أشارت إليه دراسة (الظاهري ، 2015) إلى وجود ضعف في تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام العلمية ، وتؤكد بأن العمل الإداري لم يتطور لا بتطوير أداء القائم على ممارسته ، وتغير أدواره لذا لا بد أن يتم صنع مجموعة من الأفكار وموجهات العمل وإدخال المستجدات وأجراء التغييرات التي تستهدف إلى تطوير أداء هذه القيادات الإدارية مما ينعكس ايجابياً على سير العمل الإداري في مؤسساتهم الجامعية (الظاهري ، 2015 : 5).

وبهذا الصدد أشارت دراسة (الكبيسي ، 2011) أنّ الإدارة الضعيفة التي لم ترتق إلى مستوى الطموح في المؤسسة التي تديرها ستكون عاملاً مثبطاً لتبني عملية التغيير الذي تنشده المؤسسات التعليمية ولم يعد التغيير ظاهرة استثنائية أو طارئة في حياة المؤسسات المعاصرة بل بات نشاطاً اعتيادياً وممارسة مألوفة تخطر المؤسسات للقيام بها لمواجهة تطورات العصر وتحدياته. (الكبيسي ، 2011 : 6)

لذا فيعد موضوع الإدارة الجامعية وأقسامها العلمية من مواضيع الإدارة التربوية لتعدد كفاءة عناصرها وتباين تخصصاتهم وأنّ العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المؤسسة التعليمية على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنمية' والحفاظ علىه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة (محسن ، 2006 : 5). فالقيادة المتمثلة (برؤساء الأقسام العلمية والانسانية) هم محور العملية الإدارية في كلياتهم كونهم يؤدون دوراً فاعلاً في كل جوانب العملية التعليمية لتجعلها فاعلة باتجاه تحقيق أهدافهم في مؤسساتهم الجامعية وكلياتهم (الطائي، 2004 : 27).

ويتضح مما تقدم وجود مشكلة التي تكمن في أنّ رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية بحاجة إلى متطلبات التطوير التنظيمي والتنفيذ وذلك من خلال توافر



القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة أقسامهم العلمية في كلياتهم الانتقال من إدارة تقليدية معتمدة الروتينية في مهام عملهم الإداري إلى إدارة حديثة متطورة من خلال أساليب واليات مستجدة لإحداث عملية واستكشافات الوضع القائم عن إحدى استخداماتها لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي الى توافر قاعدة معلوماتية عن اتجاهات العاملين نحوها وحدة تحقيقها للكفاءة والفاعلية لما يعود من مزايا معنوية واكتساب مهارات جديدة .لتحقيق قدر من التكيف لضمان التفوق والتميز والجودة في انجاز الأعمال الإدارية والفنية في الجامعة وأقسام كلياتهم .

وهو ما يتلخص بمشكلة البحث الحالي في التعرف التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية والانسانية في كلية التربية جامعة المستنصرية ؟

أهمية البحث :-

تأتي أهمية موضوع إدارة التطوير التنظيمي أصبح القضية الأولى في حقل الإدارة وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المؤسسات التعليمية ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها ورسالتها .

لذا فإن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه ، وأهداف الجامعة وكلياتها ،تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية الرئيسية فنوعية وكفاءة القسم تتحدد بقدرات وإمكانيات ومهارات الإدارية المتمثلة برؤساء أقسامهم، باعتبارهم القيادات الادارية الذين يتولون في توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم ،كونهم المشرفون المباشرون على فعاليات وأنشطة القسم المخطط لها والمقيم لمستويات اداء العاملين ، سواء طلبة أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريسيين وبصفة عامة فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم الإداري باكملها .

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية البحث الحالي بمايأتي :-

- 1- يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على واحدٍ من أهم المداخل الإدارية المعاصرة والمتطورة لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك العاملين في المؤسسات الجامعية وكلياتها .
- 2- يهدف هذا البحث ، إلى تقديم صورة واضحة للقيادات الإدارية إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير والتطوير من خلال التوظيف العلمي السليم للإمكانات الموارد البشرية ،المادية والفنية المتاحة للمؤسسة الجامعية وكلياتهم .
- 3- يسهم في حاجة المؤسسات الجامعية إلى التغيير والتطوير المستمر الذي يمكن من خلالها مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتطورة وهذا مما يتطلب وجود قيادة أدارية كفوءة وفاعلة وذات جودة عالية ، تستطيع قيادة تلك العملية في المؤسسة الجامعية .



4- يعد أسهاماً في زيادة إثراء الجانب المعرفي حول التطوير التنظيمي المتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية والانساني ودورها في مستوى تحقيق إدارة التغيير وجودته في مؤسساتهم التعليمية.

5- أن التطوير التنظيمي يعد من المصطلحات المتطورة والحديثة لكونهما يركزان على تطوير الواقع الملموس إلى صورة مستقبلية أفضل .

8- إن المتغير التطوير التنظيمي هو ليست عملية سهلة وإنماهما من العمليات الصعبة وإن نجاحها يعتمد بالأساس على العناصر والإمكانات البشرية وعلى زيادة المهارات والقدرات والوعي بوصفة مهمة تمكن القيادات الإدارية المتمثلة (برئيس القسم) .

أهداف البحث :-

يهدف البحث الحالي التعرف على :-

1- التعرف على التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.

2- أيجاد دلالة الفروق في التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين بحسب متغير (علمي - انساني).

حدودالبحث :-

يتحدد البحث الحالي بالتدريسيين ممن يعملون في قسم كلية جامعة المستنصرية للعام الدراسي (2018-2019).

تحديد المصطلحات:-

اولاً:- التطوير التنظيمي :- عرفه كل من.

1- (الدهان، 1992):- "هو عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المؤسسة التعليمية وتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثيرات على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات " (الدهان، 1992: 161).

2- (اللوزي، 1999):- "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " (اللوزي، 1999: 24).



3- (Gibson,2001):-"عملية مخطط لها وفق أسس معينة ومنظمة لإحداث التطوير في ثقافة، المؤسسة وسلوك العاملين، بهدف تحسين الفاعلية التنظيمية، ومساعدة التنظيم على حل مشكلاته والوصول الى أهدافه"

4- (Dowling ,2008):-"استراتيجية موحدة تقوم على الايمان العميق بأهمية احداث التطوير في العاملين والعمليات الادارية والهيكل التنظيمي، علماً أن ليس بالضرورة ان تتم هذه العمليات في آن واحد" (Dowling ,2008.p, 524).

التعريف النظري :- في ضوء التعريفات إعلاء تتبنى الباحثة تعريف (الدهان، 1992)
تعريفاً نظرياً لعلاقته الكبيرة بالبحث الحالي .

التعريف الإجرائي:- هي الجهود المخططة للقيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية / جامعة المستنصرية العمل على زيادة فعالية وحيوية المؤسسة الجامعية وكلياتها من خلال تنمية قدراتها وإمكاناتها الخاصة بالتشخيص ومواجهة المشكلات والعقبات جماعي، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على فقرات الاداة المعدة لهذا الغرض .

ثالثاً:- رئيس القسم:-

"عرفته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1988) وهو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية وتحديد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (قانون رقم 40 لسنة 1988 : 17) .

رابعاً: الجامعة :-

عرفها قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم 40 لسنة 1988. "بأنها حرم آمن، ومركز إشعاع حضاري فكري وعلمي وتقني في المجتمع تزدهر في رحابها العقول البشرية وتعلو فيها قدرة الإبداع والابتكار وجودة عالية وكفوه لصياغة الحياة . وعليها تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف المفوضة إليهم (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: 1988: 23).

الخلفية النظرية والدراسات سابقة:

اولاً :الخلفية النظرية:

مفهوم التطوير التنظيمي:-



ان مفهوم التطوير التنظيمي فقد خضع للعديد من التعريفات وتباينت داخل التخصص الواحد ضيقاً واتساعاً وتعارضاً واتفاقاً وضوحاً واسهاماً .

يذكر (Lippit,1985) " الى التطوير التنظيمي بأنه هو استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطوير, وأهداف وغايات المؤسسة لزيادة فعالية التنظيم (Lippit,1985,P.45).

ويرى (راغب ، 1990) " هو نشاط إداري طويل الأجل يهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة في حل مشكلاتها ،وتعزيز مقدرتها في التعامل مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها، وغالباً ما يرمز مصطلح التطوير التنظيمي إلى التغيير المخطط (راغب ،1990: 245)، في حين يذكر (القيوتي ،2000) " هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تطوير العاملين بواسطة التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستخدمة ، والعمليات والهياكل التنظيمية ،بهدف تطوير الموارد البشرية والمادية ،وتحقيق الأهداف التنظيمية " (القيوتي ،2000: 103).

بينما أكد (النجار ،2007) بأن التطوير التنظيمي " استخدام تطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية بغرض زيادة الفعالية التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في جميع إبعاد المؤسسة من القمة إلى القاعدة التنظيمية" (النجار، 2007: 37).

وأضاف (علاء الدين ،2008) " هو تطوير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المؤسسة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متوازن وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المؤسسة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد سلوك التنظيم " (علاء الدين ،2008: 32)،

ومن خلال ماتقدم يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث دراسة شاملة لجميع جوانب المؤسسة وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل.

أهداف التطوير التنظيمي :-

وضع الكتاب والباحثون والمتخصصون إلى الإدارة التربوية في تحديد أهداف التطوير التنظيمي بحيث اختلاف نوع وحجم الصعوبات التي تواجه المؤسسات ،لذا توجد أهداف عامة تطبق على جميع المجالات والمؤسسات التعليمية ويمكن أن تكون على النحو الاتي :-

1. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.



2. زيادة قدرات الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي (الغميري، 1984: 57).
3. أن تنمية القوى البشرية وتحسين ادائها هو الهدف ، الاساسي في جهود التطوير التنظيمي.
4. يهدف التطوير التنظيمي لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة ، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
5. يرمي التطوير التنظيمي الى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات ، بحيث تسود فيه قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
6. زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها.
7. يحرص التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ ملائم ، يستطيع فيه الافراد أن ينمو أن يحققوا ذواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومؤسساتهم وبيئتهم .
8. زيادة درجة ديناميكية الفريق .
9. زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيه وتعمل لها.
10. تركز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية ، يستمد منه أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم (أسعد ، 1992: 55).

خصائص التطوير التنظيمي :-

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى وعلى النحو التالي:-

1. الشمولية : وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي ، وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة.
2. الاستمرارية : أن تطبيق والتطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية ، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
3. المشاركة : وتعني مشاركته جميع اعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيس للقوة الدافعة للتطوير .
4. التخطيط المسبق : وتعني بالتخطيط المسبق هو تشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير (القحطاني ، 1996: 14)
5. التوجيه تحول المشكلات : ان التطوير التنظيمي هو عملية موجه تحول المشكلات التنظيمية لتحسين الاساليب التشغيلية وتحقيق الاهداف التنظيم .
6. الطابع العلمي : حيث يهدف التطوير التنظيمي الى احداث تغير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة ، ثم تحديد وسيله التغير المناسبة ، ثم عملية المتابعة ، والتقسيم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق .



7. التعليم عن طريق التجربة: ويعني ان الافراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على انواع المشكلات الانسانية التي يواجهونها اثناء العمل .
8. التغذية الراجعة , يهتم التطوير التنظيمي المقدمة من الافراد اجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنون عليها قراراتهم .
9. الاتجاه الموقفي \ الشرطي , يتصف التطوير بالمرونة وموقع العملية حيث يتم تكيف استراتيجيتها ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة .
10. القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى العاملين والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد لإيجاد المناخ الأفضل الذي يشجع على التعاون والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين أفراد ومشاركته القوى ،ومواجهته البناءة (الطجم،2000: 90).

الطجم ، عبد الله بن الغني (2000): التطوير ، الرياض ، دار حافظ للنشر والتوزيع.ص 21

مقاومة التطوير التنظيمي وأسبابها : -

إن إحداث التطوير التنظيمي وتطبيقه بنجاح يتوقف بالدرجة الأولى على تأييد وقبول العاملين خطه التطوير المقترحة لأنه من العوامل الرئيسة التي يجب الاهتمام بها للتأكد من نجاحها ، والتطوير يهدف إلى تحسين قدرة اي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة ، ومن خلال زيادة قدرته على التكيف والتطوير على اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يتواجد فيها وإن للمقاومة التطوير التنظيمي أسباب عديدة أهمها هي : -

- 1- الإدراك الاختياري : أي أن الفرد بطبيعة تكوينه العقلي يدرك الامور من خلال منظوره الخاص المتأثر بخبراته واتجاهاته ومعتقداته ،وإذا كان الفرد للفرد اتجاهات سلبية تجاه المؤسسة فان ادراكه الاختياري لتطوير سوف يكون سلبياً وسوف يحاول المقاومة (الفريجات ،2009: 19).
- 2- العادة : إن تادية الفرد لعملة بطريقة روتينية قد تشعره بالأمان داخل العمل ،فيفضل طريقته على أي طريقة مقترحة في خطه تطوير التنظيمي لأن الفرد عادة يميل للمقاومة لانه سيطر الى التخلي عن عاداته وانماط سلوكه المعروفة والمحددة له ،وهذا يحتاج الى طاقة بدنية ونفسية وعقلية جديدة حتى يستطيع التكيف مع الوضع الجديد.
- 3- سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم: حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي ،مما يؤدي إلى رفض العاملين للخطة التطوير وذلك لعدم فهمهم بشكل صحيح ما تحتويه ،نظراً لما حصل من سوء فهم.



- 4- **المصالح الشخصية:** أن التطوير التنظيمي قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مركزهم الادارية وصلاحياتهم وسلطاتهم، وبالتالي يقومون بمقاومة التطوير خوفاً من فقدان تلك المصالح (الصباغ، 1996: 377).
- 5- **تضارب المصالح:** تنشأ مقاومة التطوير عندما يشعر الفرد او الجماعة أن هناك تعارضاً بين مصالحه والتزاماته وعلاقاته ومع ما يتطلبه الوضع الجديد.
- 6- **معايير الجماعة في المؤسسة:** المعايير هي نظام اجتماعي للمعلومات فلكل مجموعة معاييرها الخاصة التي يتفق عليها اعضاء المجموعة، وهي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة، وهذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل والتعامل بين اعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكياً، ومن الصعب تغيير هذه المعايير من الخارج، وبالتالي فإن قبول أو مقاومة التطوير تعتمد على مدى نجاح المؤسسة في تغيير التي تفرضها التطورات الجديدة (الفريجات، 2009: 25).

إدارة مقاومة التطوير التنظيمي :-

إن هناك عدة طرق يمكن أن تتبعها المؤسسة للتعامل مع مقاومة التطوير وأهمها:-

- 1- **التعليم والاتصال:** وذلك بهدف مساعدة العاملين على إدراك الحاجة للتطوير، وقد يكون ذلك من خلال المناقشات الفردية، والتقارير وغير ذلك، وتتبع هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك قصور في مجال المعلومات أو تشويه متعمد أو غير معتمد لها .
- 2- **المشاركة والاندماج:** حيث أن المشاركة في عملية التطوير تضمن الحماسة لتنفيذه، فضلاً عن أنها يمكن أن تضمن فعالية التطبيق ويلجأ إلى هذه الطريقة عادة عندما يمتلك المتأثرون بالتطوير قدرة عالية على مقاومته، وسلبيتها الكبرى أنها قد تحتاج إلى وقت طويل .
- 3- **التسهيل والدعم:** وتقوم هذه الاستراتيجية على تأهيل العاملين وتدريبهم، وسلبيتها أنها كسابقتها قد تستغرق وقتاً طويلاً، فضلاً عن أنها قد تكون مكلفة.
- 4- **التفاوض والاتفاق:** وهي تستخدم عند وجود جهة متضررة من عملية التطوير، وفي نفس الوقت تكون قادرة على مقاومته، وتتميز بالسهولة نسبياً، غير أن كلفتها قد تكون عالية .
- 5- **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وفي إطار هذه الاستراتيجية يتم تعيين العضو المختار من قبل العاملين في موقع هام لضمان موافقته على عملية التطوير، وهذه الاستراتيجية سريعة وغير مكلفة، ولكنها قد تؤدي إلى مشكلات إذا شعر العاملون بأنه قد تم استغلالهم .
- 6- **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** وبموجب هذه الاستراتيجية يتم إجبار العاملين على التطوير، وقد يتم تهديدهم بالنقل أو الحرمان من الترقية أو غير ذلك، ويلجأ عادة إليها



عندما تكون السرعة ذات أهمية، وعندما يكون لدى إدارة التطوير قوة كبيرة، أما سلبيتها فهي أنها قد تثير استياء العاملين من منشئ التطوير (الخطيب، 2001: 74).

لذا ترى الباحثة إن على الإدارة المتطورة أن تتجنب المفاجآت وتوفير الحوافز لتقليل التطوير والتحمس له، وتستعين بالقادة المؤثرين غير الرسميين، وتبني أسلوب إشراك جميع المعنيين باتخاذ قرارات التطوير، والعمل على بلورة رؤية للتطوير يتم تعميمها وتعريف العاملين بها فضلاً عن اختيار التوقيت المناسب والإفادة من استطلاعات الرأي، ويجب أن نضيف بأن مقاومة التطوير لها فوائد لا يمكن إنكارها فهي تدفع المؤسسة إلى إيضاح فلسفة التطوير وأهدافه ووسائله، كما أنها قد تكشف ضعف نظم الاتصال والحوافز، فضلاً عن أنها قد تدفع بالعاملين إلى إعادة النظر في فوائد التطوير ومزاياه، وكذلك في طرائق معالجة المشكلات واتخاذ القرارات .

إيجابيات التطوير التنظيمي :-

1- يهتم في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات تمثل فادته التي يتعامل معها . وبالتالي فان التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة في المجالات الادارية .

2- أنّ التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المؤسسة وأعرافها وتقاليدها ويعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذ لا جدر في أن معتقدات الفرد وقيمة وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة المعنية يتأثر بها ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أيه مجهودات لإدخال التغيير في المؤسسة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضال كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثقافة المؤسسة هذا يحقق التطوير التنظيمي كعملية عند حدا الاعتراف بثقافة المؤسسة فحسب، بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطريق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي، والإضافة التي حققها حركة التطوير التنظيمي، إلا وهي استيعاب، ومن ثم السيطرة على ثقافة المؤسسة بدلاً من الخضوع لها وهكذا تتميز حركة التطوير التنظيمي عما سبقها من مجهودات في اتجاه إدخال التغيير.

3- انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المؤسسة لأنماط سلوك الأفراد، فأن هنالك دليل تاريخي بان إحداث التطوير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ماتم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حده وهذا الوضع يمثل تأكيد الدور الثقافة في تحديد السلوك، وهنا اتخذت حركة التطوير التنظيمي التعامل مع الفرق أساساً لأعمالها.



4- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجيه العلمي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي، كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد لوجودها وللمصالحها، لحساب مجموعات أخرى، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة، إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع، في تكامل يتعرف بالصالح العام أو تناغم ينظم الوصول إلى تحقيقه، بحشد وتوظيف وتنسيق الموارد والإمكانات، وتحقيق الاستقرار، وإدارة وتوجيه التغيير (السكرانه، 2009: 39-40).

سلبيات التطوير التنظيمي:-

1- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيتهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي للمؤسسة قديمتما إذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المؤسسة وأدائها ولهذا فإن على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يزود اهتماماً أكبر ويمدوا بالتالي جسور الاتصال بالمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس وبحوث العمليات.. الخ وذلك حتى يأتي تدخلها أكثر شمولاً وابتعد تأثيراً على المؤسسة.

2- رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية المتعارف عليه إلا أن هناك خطر حقيقياً في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المؤسسة التقليدية وذلك أن مثل هذا الوضع رهين بإيجاد نوع من التناقض بين ماتدعو له حركة التطوير التنظيمي من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية وأسلوب إدخال التغيير وبين ما تمثله القيم والأعراف التقليدية، والهدأ فلا بد من تبني نظام جديد للقيم يتمشا وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطوير التنظيمي.

3- تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي حالياً على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحددة وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لم يتناول ولم يتعامل مع مفهوم النفوذ والقوة في التنظيم وذلك أن منطلقات التطوير التنظيمي ظلت تركز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتألف فوسائل وأساليب فعالية التنظيم مهمة، وبالتالي أهمية الصراع والسلطة والقوة والمنافسة، وتأثيرها على سلامة مسار المؤسسة، مما يحتم إعادة في التطوير التنظيمي ليصبح أكثر شمولاً.

4- تؤخذ على التطوير التنظيمي أيضاً، أنه بطبيعته وأساليبه التي يستخدمها، قد يأخذ مدى طويلاً قبل أن تظهر نتائجه، أو تثمر الجهود التي بذلها القائمون به كما أنه قد يكلف كثيراً من حيث التصرفات والاحتياجات المادية، مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه



- كأسلوب لحل المشكلات التي تضيق به وتكلفتها العالية، فتبحث بالتالي عن وسائل وأساليب أخرى يعتقدون أنها أسرع عائداً وأقل تكلفة .
- 5- من المحاذير التي يعتقد انه من الضروري التنبيه إليها، هو مما قد تقود إليه التغييرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي، من تناقض بين ثقافة وأعراف المؤسسة المكتسبة حديثاً، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية، وأن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج ويحتوى، فإنه قد يضر بمقداره المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية، ويقلل فرصها في إنجاز أهدافها الأساسية، ويقلل بالتالي أو يلغي نهائياً أي جدوى أو معنى التطوير التنظيمي .
- 6- دخول بعض العناصر بالنسبة لحركة التطوير التنظيمي غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي الى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر بالتالي بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات وكوسيلة فاعله لإحداث التغيير (السكرانة، 2009: 40-41).

ثانياً : الدراسات سابقة:

1- دراسة (العميري، 2012): "بناء نموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد" هدفت الدراسة الى بناء نموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد من خلال تعرف واقع عمليات الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، ووضع رؤية مستقبلية لإدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، وعلى هذا الاساس بناء نموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف بحثها، وبلغ مجتمع الدراسة (6195) عميداً ومعاوناً ورئيس قسم وعضو هيئة تدريسية، وتم اعتماد عينة عشوائية طبقية بنسبة (6.45%) بلغ عدد افرادها (400) فرد من العمداء والمعاونين ورؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية، واستعملت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات اللازمة، الاولى لتعرف واقع عمليات الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، والثانية تتضمن فقرات الرؤية المستقبلية. وتحليل البيانات استخدمت الباحثة الوسائل الاحصائية الاتية: (نسبة الاتفاق، معادلة بيرسون، معادلة الفاكرونباخ، معادلة سبيرمان براون، والوسط المرجح، والوزن المئوي).



ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة على النحو الآتي:-

ضعف في وضوح الفلسفة الادارية التي تعتمدها ،ان الجامعة تتمسك بتقاليد ادارية تعتمد تسيير الامور بدلاً من تطوير واقع الحال, كما انها لا تستخدم اساليب ادارية حديثة لإعادة هندسة العمليات الادارية(الهندرة). (العميري،2012).

2-دراسة (عطية ،2012):" بناء نموذج لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

هدفت الدراسة الى بناء نموذج تطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تعرف واقع عمليات التطوير الاداري في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد الاحتياجات اللازمة والتعرف على المشكلات والمعوقات المرافقة لها, ووضع رؤية مستقبلية لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تلك التكنولوجيا, وعلى هذا الاساس بناء نموذج تطوير الادارة الجامعية.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف بحثها, وبلغ مجتمع الدراسة (2934) عميداً ومعاوناً ورئيس قسماً علمياً ومدير مركزاً بحثياً ومعهداً ورئيس وحدة ادارية وتدرسي بمرتبة استاذ واستاذ مساعد في جامعة بغداد. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الكلي بنسبة بلغت (11.9%) والتي بلغ عددها (350) فرداً. واعدت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات اللازمة, الاولى لتعرف واقع حال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة بغداد, والثانية تتضمن فقرات الرؤية المستقبلية لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الوسائل الاحصائية: استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها منها(نسبة الاتفاق, معادلة فيشر, الوسط المرجح, الوزن المئوي, معادلة الفاكرونباخ, معادلة جتمان).

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تخص واقع استخدام هذه التكنولوجيا في التطوير الاداري, ايضاً متضمنات الرؤية المستقبلية لتطوير الادارة الجامعية باستخدام هذه التكنولوجيا(عطية،2012).

3- دراسة:(Turnbull&Edwards,2005):



Leadership Development for Organizational Change in a New UK University"

"التطوير القيادي للتغيير المؤسسي في جامعة بريطانية جديدة" هدفت هذه الدراسة التعرف الى اثر التطوير المؤسسي على جامعة بريطانية جديدة من ناحية التغيير الثقافي الجذري، والذي كان سببا في وضع التنافس بين الجامعات، وشملت عينة الدراسة 120 اكاديميا واداريا من العاملين بالجامعة، تم ادراجهم في برنامج تطوير قيادي مدته ستة اشهر وذلك لدراسة الذات والجوانب النفسية والعاطفية للقادة المرؤوسين.

استخدم منهج البحث الاستقرائي والذي تضمن عدة خطوات من جمع معلومات ومراجعتها والتحليل والمناقشة، كما تناولت الدراسة الضغوط المجتمعية التي تؤثر في القيادة والضغوط القيادية المنبثقة عن المجتمعات.

نتائج الدراسة كانت بان كلا النوعين من الضغوط سواء المجتمعية ام القيادية يتقاطعان ويتشابها في اختلافهما، ويظهر هذا الاختلاف بصورة عدة مثل الاختلاف بين عمداء الكليات وبين الادارة، او بين الرغبة في وجود ادارة التغيير وبين الرغبة في عدم وجود ادارة تماما. (Turnbull&Edwards,2002).

منهجية البحث وإجراءاته :

اتبع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف بحثها، واتخذت مجموعة من الخطوات استكمالاً لإجراءات البحث وكالاتي:

مجتمع البحث:

اتفق المتخصصون على أنه لا يمكن ان تختار عينة البحث ما لم يجري وصف كامل لمجتمع البحث أولاً لكي نلاحظ الطريقة الملائمة في اختيار العينة. (Broq, 1981, P.170)

حيث تألف مجتمع البحث من (467) التدريسيين والتدريسيات المتواجدين في الأقسام الكلية التربية بجامعة المستنصرية بواقع (194) للأقسام العلمية و(273) للإقسام الانسانية وبالغلة (9) قسم كم في الجدول () يوضح ذلك.

يمثل مجتمع البحث من التدريسيين والتدريسيات كلية التربية في جامعة المستنصرية بحسب متغير التخصص

ت	اقسام كلية التربية	إعداد التدريسيين
		التخصص
		الإنساني
-1	علوم القرآن	26
-2	اللغة العربية	62
-3	تاريخ	70
-4	جغرافية	40



26		علوم التربية والنفسية	-5
49		الارشاد النفسي	-6
			-7
273		المجموع	
80	العلمي	فيزياء	-8
51		الرياضيات	-9
63		الحاسبات	-10
194		المجموع	
467		المجموع العام	

عينة البحث:

تألفت عينة البحث من (72) تدريسي وتدرسية مما يعملون في كلية التربية/ جامعة المستنصرية ولقد اختيروا بطريقة عشوائية منهم (36) تدريسي وتدرسية من اقسام الانسانية و(36) تدريسي تدرسية من اقسام لانسانية ، وان هذا العدد يمثل نسبة (15%) من المجتمع الأصلي. وتعد هذه النسبة مقبولة حسبما أشار إليها (عودة و خليل ، 1988، ص178) عن حجم العينة، ولقد راعت الباحثة أثناء التوزيع التجانس من حيث المتغير التخصص (انساني - علمي) والجدول (2) يوضح ذلك.

يمثل عينة البحث من التدريسيين والتدرسيات كلتي التربية / جامعة المستنصرية بحسب متغير التخصص

ت	اقسام كلية التربية	إعداد التدريسيين
		التخصص
-1	علوم القرآن	2
-2	اللغة العربية	2
-3	تاريخ	3
-4	جغرافية	2
-5	علوم التربية والنفسية	2
-6	الارشاد النفسي	2
	المجموع	13
-8	فيزياء	20
-9	الرياضيات	20
-10	الحاسبات	19



59		المجموع	
72		المجموع العام	

داة البحث وكيفية إعدادها:-

لغرض تحقيق أهداف البحث فقد تطلب ذلك بناء أداة لمعرفة التطوير التنظيمي في كلية التربية بجامعة المستنصرية . ولقد تم بإعداد أداة البحث ومن خلال ما يأتي:

1- الإطلاع على الأدبيات والمصادر المتعلقة بموضوع التطوير التنظيمي .

2 - توجيه سؤال مفتوح إلى عدد من التدريسيين ومن المتخصصين في مجال الإدارة العامة والتربية وعلم النفس لغرض معرفة التطوير التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية.

3- الإطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والاستفادة من فقرات الأدوات والمقاييس.

ومما تقدم فقد حصلت الباحثة على مجموعة من الفقرات تضمنت معرفة تطوير التنظيمي في كلية التربية بجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين ، وكان عدد الفقرات للأداة بصورتها الأولية (55) فقرة.

وقد تم الاعتماد البحث على مقياسا خماسيا أمام كل فقرة وهي (أوافق بدرجة كبيرة جدا أوافق بدرجة كبيرة ، اوافق بدرجة متوسطة ، اوافق بدرجة قليلة ، لا اوافق) وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة التصحيح وتسمح بأكبر تباين بين الإجابات بعد إعطاءها أوزان وكما يلي (4، 3، 2، 1، 0) على التوالي.

صدق الأداة:

أن الصدق يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة، إذ ان الصدق من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستخدم الأداة التأكد منه، إذ يشير الصدق إلى قدرة الأداة على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه . (الظاهر، 2004، ص132).

إذ يشير (Ebell) إلى أنه يجب عرض الأداة على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحية الأداة لقياس ما وضعت من أجله. (Ebell, 1992, P.555)

ولغرض التعرف على صدق أداة التطوير التنظيمي في كلية التربية بجامعة المستنصرية تم استخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الأداة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين من المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس والإدارة التربوية، وفي ضوء آراء المحكمين ثم إجراء التعديلات على عدد من الفقرات وتم دمج البعض منها فضلاً عن حذف عدد من الفقرات التي أشار إليها المحكمين، وبهذا فقد استقرت فقرات الأداة بصيغتها



النهائية على(46) فقرة بعد أن كانت(55) فقرة، حيث اعتمد الباحثة نسبة أتفاق (83%) فأكثر في آراء المحكمين للفقرة المقبولة ملحق (3) .

ثبات الأداة:

يقصد بالثبات أن يعطي الاختبار النتائج ذاتها أو نتائج متقاربة عند تطبيقه على نفس الأشخاص وتحت الظروف ذاتها أو ظروف مختلفة. (Anastasi and Susana, 1988, 84)

حيث استخدمت الباحثة طريقة أعاد الاختبار (T-test) تم بتطبيق الأداة على عينة تتألف من (50) تدريسي وتدرسية من (غير عينة البحث) موزعين على الأقسام الكلية التربوية /جامعة المستنصرية، وتم إعادة التطبيق على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، وتم إيجاد معامل الارتباط ما بين التطبيقين وتبين أنه بمقدار (0,86) وهو معامل ارتباط جيد وحسبما أشار إليه (جابر، 1973، 312)

عرض النتائج وتفسيرها:-

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الاهداف ومن ثم مناقشتها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الهدف الأول : - التعرف على مستوى التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كلية جامعة التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.

لغرض تحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة الأداة على عينة البحث البالغة (72) تدريسي وتدرسية وعند تطبيق الاختبار التائي العينة واحدة بلغ المتوسط الحسابي للعينة(145,8472)وبانحراف المعياري مقداره (41,73986)درجة ، وعند مقارنتها بالمتوسط الفرضي البالغ (138) درجة كشفت النتائج ان الفروق غير دالة اذا كانت القيمة المحسوبة (1,595)اصغر من القيمة الجدولية (2,21) عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) ودرجة حرية (71).والجدول (1) يوضح ذلك .

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة للتعرف على مستوى التطوير التنظيمي .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
		الجدولية	المحسوبة					
غير	71	2,21	1,595	41,73986	138	145,8472	72	التطوير



دالة								التنظيمي
------	--	--	--	--	--	--	--	----------

وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية ولانسانية يتمتعون بمستوى متوسط في التطوير التنظيمي في اقسامهم و كليتهم لن يصل إلى مستوى الطموح ، كما إن عدم تعرض خلايا المؤسسة للتطوير التنظيمي يعرضها للفشل ، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمي تأخذ بيدها لتتقلها من حالتها المادية إلى الانطلاق نحو التطوير حتى يتكون بداخلها نظم تجديد ذاتية لذا يمكن القول أن العصر الحالي يتسم بالمتغيرات والتطورات المتسارعة والمتجددة بحيث أصبح من الضروري التجدد معها باستمرار وفق مطالب العمل مما جعل على القيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام العلمية على إعدادهم وتأهيلهم للتدريب كون التدريب أهمية بلغة في جميع مجال أعمالهم داخل مؤسساتهم الجامعية , إذ يعد من أهم محاور التطوير التنظيمي العاملين في المؤسسات كونها لجهة التي تشخص ما يتطلبه سير العمل الإداري فيها, ومما لا شك أن القيادات الإدارية لا تستطيع بمفردها ملاحظة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات والأصعدة من التقدم السريع والنمو العلمي والتربوي ، ولهذا سوف تزيد الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لتطوير وتحسين الموارد البشرية ويجعل العاملين على استجابة لهذه التطورات كون القيادات الفاعلة تعد مقوماً أساسياً لبناء المؤسسة التعليمية ونجاحها وتطورها.

وبناءً على ما تقدم لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في هذا الأيام إلى قادة يتميزون بالخبرات والمهارات والكفاءات المناسبة ، بالإضافة إلى المعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب في المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها.

الهدف الثاني :- أيجاد دلالة الفروق في التطوير التنظيمي لرؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التد رسيين على وفق متغيري التخصص (علمي – أنساني).

لتحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة الأداة على عينة البحث البالغة (72) ، التي تشمل التخصص العلمي البالغ عددهم(59) تدريسي وتدرسية، فقد بلغ متوسط درجات العلمي للأداة (132,8983) درجة , وبانحراف معياري قدرة (21,5938) درجة، وشمل التخصص الإنساني البالغ عددهم (13) رئيس قسم ، وبلغ متوسط درجات الانساني للأداة (113,5385) درجة وبانحراف معياري قدرة (6,07749) درجة، وعند استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين التخصصين ، بلغت القيمة التائية المحسوبة (3,189) درجة ، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2,21) درجة ، عند مستوى دلالة احصائية(0,05) ودرجة حرية (70) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية و لصالح رؤساء الأقسام العلمية في الكليات العلمية والجدول (3) يوضح ذلك .



الفروق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاداة التطوير التنظيمي وتبعاً
للتخصص (العلمي - الانساني).

مستوى الدلالة 0,05	درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الجنس	المتغير
		الجدولية	المحسوبة					
دالة لصالح العلمي	70	2,21	3,189	21,59382	132,8983	59	العلمي	التطوير التنظيمي
				6,07749	113,5385	13	الإنساني	

وتشير هذه النتائج إلى وجود تطوير تنظيمي لدى رؤساء الأقسام في اقسام العلمية في كلية التربية في جاويعود السبب ذلك لإدراكهم العالي لأهمية التطوير التنظيمي وتقدم والتطور التكنولوجي الحديث الذي ساعدهم كثير من المؤسسات الجامعية وكلياتها على العمل في تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والبقاء والازدهار. وجد من خلال ذلك إن رؤساء الأقسام العلمية يمتلكون الخبرة والمهارات والمعرفة والاطلاع على المفاهيم الإدارية الحديثة والعصرية التي تتماشى مع التطورات والتقنيات الحديثة. لذا لابد على رؤساء الأقسام الإنسانية في كلية التربية جامعة المستنصرية من تطوير معارفهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم عن طريق إدخالهم وإعدادهم برامج التأهيل والتدريب المستمر من أجل مواكبة التطورات والتغيرات والمستجدات الحاصلة في البيئية التعليمية، وكذلك الارتقاء بالعلم والمعرفة والوصول إلى المستوى المطلوب من التطوير التنظيمي الذي يساعد اقسامهم للوصول إلى قمة الإبداع والمعرفة في التطوير، فضلاً عن ذلك الابتعاد عن العمل الروتيني والتقليدي الذي يؤدي الى الجمود، الذي هو أقرب إلى ممارسة الوظائف الإدارية التقليدية في أداء عملهم الإداري المتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة الإدارية وتطبيق القوانين والأوامر والصلاحيات والمتابعة ولحث على اداره لعمل.

إن الواقع الراهن مثقل بالعديد من المشكلات الخدمية والعلمية والبحثية ونقص الإمكانيات، ومن ثم الوعي بخطورة المشكلات الكامنة في المؤسسات التربوية وإداراتها والعوامل التي تقف وراءها ووضع الخطط والبرامج الإصلاحية لطبيعة هذه المشكلات على درجة من الأهمية الأحداث التطوير .

الاستنتاجات :-

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج ما يأتي:-

- 1- أن رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية لديهم تطوير تنظيمي لكن بمستوى متوسط .
- 2 - بأن هنالك فروق في التطوير التنظيمي بحسب متغير التخصص (علمي -إنساني) وكان لصالح لرؤساء الأقسام العلمية في اقسام العلمية.



التوصيات :-

استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث ، توصي الباحثة بالاتي :-

- 1- العمل على تطوير المهارات القيادية في عمليتي التطوير التنظيمي وإدارة التغيير من الجهات العليا عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات ، اذ يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة الجامعة والارتقاء بها .
- 2- ضرورة أشراك العاملين بشكل اكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة المؤسسة الجامعية.
- 3- العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من اجل مواكبة التغييرات العالمية والمحلية المتسارعة .
- 4- ضرورة التركيز على إدارة التغيير في المؤسسة الجامعية والاهتمام بتنمية التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير واستخلاص أفضل النتائج في العلمية التعليمية التربوية .

المقترحات :-

في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثة بما يأتي :-

- 1- إجراء دراسة مماثلة لعينة للعمداء.
- 2- إجراء دراسة عن التطوير التنظيمي وعلاقته بمفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات والكليات العراقية.
- 3- إجراء دراسة لإدارة التغيير وعلاقتها في الإبداع الإداري .
- 4- إجراء دراسة للتطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية.

المصادر :

- 1- اسعد حمد ،(1992): قياس اثار تطبيق اسلوب التطوير التنظيمي ،دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة .العدد الاول.
- 2- النجار ،عبد الله الحلبي ،عبد اللطيف(2007): اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية ،مجلة التربية ،المنظمة لعربية للتربية والثقافة والعلوم ،المجلد التاسع عشر ،العدد الثاني ،ص 32.



- 3- الخطيب ،احمد (2001): الادارة الجامعية دراسات حديثة ،مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع .
- 4- الدهان ،واميمة (1992): نظريات منظمات الاعمال ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الطبعة الأولى .
- 5- دواد ،عزیز حنا ،عبد الرحمن أنور حسين (1990): مناهج البحث التربوي ،وزارة التعليم والبحث العلمي ، جامعة بغداد.
- 6- راغب ،حسين موسى (1990): المبادئ العلمية للسياسات ولاستراتيجيات الادارية ، القاهرة ، ط2.
- 7- ستراك ، رياض ، والمنصور ،احمد علي (2004): بناء برنامج تدريبي لرؤساء أقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الادارية ، دراسات في الادارة التربوية ،عمان ، دار وائل للنشر ،ط1.
- 8- السكارنة ،بلال خلف (2009): التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9- الصباغ ، زهير (1996): التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة ،بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ،الكويت ،دار القلم للنشر والتوزيع.
- 10- الصرن ،رعد حسن (2002): صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرون سوريا ،دمشق ،سلسلة الرضا للمعلومات ،دار الرضا للنشر .
- 11-الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم (2004): الذكاء الشعوري وعلاقته بمتغيرات القيادة الادارية ،جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد .
- 12- الطجم ،عبد الله بن الغني (2000): التطوير ،الرياض ، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 13- عطية ،سميرة حسن (2012): بناء نموذج لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،جامعة بغداد ،كلية التربية ، ابن الهيثم ،اطروحة دكتوراه غير منشور.
- 14- علاء الدين ،صلاح الدين محمود (2008): القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته تطبيقه توجيهاته المعاصرة ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- 15- العميري ،سراب فاضل (2012): بناء أنموذج إدارة الاصلاح في جامعة بغداد ،جامعة بغداد ،كلية التربية ،ابن الهيثم ،اطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 16- عودة، احمد سليمان (1998): القياس والتقويم في العملية التدريسية ،عمان ،دار الامل ،ط2
- 17- الفريجات ،خضي كاظم (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،الجامعية الهاشمية الاردنية ،كلية العلوم الادارية ،المكتبة الوطنية .



- 18- قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) لسنة 1988، المادة 12 بغداد.
- 19- القحطاني، سالم سعيد (1996): التطوير الاداري المفهوم المدخل والاساليب الدورة وحدات التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية الرياضية، معهد الادارة العامة.
- 20- القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 21- الكبيسي، جنان كامل حاتم (2011): ادارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، اطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 22- اللامي، غسان قاسم داود (2013): تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخاص بمؤتمر.
- 23- اللوزي، موسى (1999): التنمية الادارية للمفاهيم والاسس والتطبيقات، عمان، الاردن، دار وائل للنشر.
- 24- محسن، منتهى عبد الزهرة (2006): تفويض الصلاحيات العمداء وعلاقته بأدائهم من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات (محافظة بغداد)، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، اطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 25- الدهان، موسى (1992): تحليل السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، جامعة الاسراء، الملكة الاردنية الهاشمية، عمان.
- 26- مرزوك، محمد عبد الله (2014): التطوير الاداري في كليات التربية، باستخدام التمكين، جامعة بغداد، كلية التربية العلوم المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 27 - المؤتمر الوطني التعليم والبحث العلمي، 1971.
- 28- المؤتمر الوطني الثالث، 1988.
- 29- النجار، فريد (2007): التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- 30- وزارة التربية (2010): المؤتمر الفكري التربوي الاول، مديرية تربية الكرخ 1، العراق، بغداد.
- 31- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر الوطني لاصلاح التعليم العالي، 23 اذار، 2010
- 32 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1988) قانون رقم (40) (2009).
- المصادر الاجنبية:



1. Anastasi, Anne&bina, susona, (1999), Psychological Testing, (5thed). Jersey, Practice-Hill.
2. Dowligs, will ,amf. Tomorean organizational Development mana gement Review, 2008.
3. Ebel, R. I. "Essentials Of Educational Measurement" Engle Wood Cliffs, Prentice Hill, New Jersey, 1972.
4. Gibson, yams L. Lveacvich, ylinm. ctal: ovganizations: Behaviour
5. n .
6. Lippit, m. E(1985).Tm plementing organ izatio Development San Francisco: Jassy- Bass . ological Testing York, Hom.
7. Turnbull, & Edwards, Gareth, (2005). Leadership Development for Organizational Change in a New UK University, www.eric.ed.gov.

8.

استبانة بصورته نهائية

حضرة استاذة -----المحترم .

تحية طيبة وبعد:

تسعى الباحثة أجراء دراسة بعنوان (التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر المدرسين).

نرجو تعاونكم معنا عن طريق الإجابة الصحيحة والموضوعية عن لا ستبانة التي تخصص التطوير التنظيمي والتي بين أيديكم من خلال وضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل فقرة .

التخصص: علمي () انساني ()

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
-1	أعمل على تطوير الأنظمة والسياسات العمل باستمرار حتى تلائم التطورات الحاصلة في المجتمع.					
-2	اعتمد على وصف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات للتدريسيين والعاملين في القسم.					
-3	أطبق أنظمة وسياسات واضحة ومحددة لتقييم التدريسيين والعاملين داخل القسم .					
-4	أحرص على توضيح الأنظمة واللوائح التدريسيين والعاملين عند بداية أداء عملهم في القسم .					
-5	أحد حاجة القسم من التدريسيين والتخصصات العلمية المطلوبة حسب التطورات والمستجدات للعام الدراسي الجديد.					
-6	أعمل على اقتراح برنامج في القسم عند بداية العام الدراسي .					



					7- أحصر على أن تكون الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل عملية التطوير التنظيمي في القسم .
					8- أحصر على مراجعة الأنظمة الإدارية عند إجراء عملية لتطوير والتغيرات الحاصلة في القسم .
					9- أعمل على مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري الأغراض التطوير التنظيمي في القسم .
					10- أشارك في تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بترقية التدريسيين لتحفيزهم علمياً.

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
11-	عقد ندوات واجتماعات دورية مفتوحة للارتقاء بشأن تطوير العملية التعليمية في القسم .					
12-	أشجع النمو المهني لدى العاملين والتدريسيين لتحقيق النمو المطلوب في القسم .					
13-	أتابع تنفيذ أعمال اللجان التخصصية الارتقاء وتطوير العملية التعليمية .					
14-	انسق مع الكليات المناظرة في تنفيذ المشاريع العلمية والفنية من اجل التطوير التنظيمي في إدارة القسم .					
15-	أراعي المستوى العلمي عند توزيع الطلبة على القاعات الدراسية .					
16-	أعمل على مواكبة التطورات العلمية في تعديل المناهج الدراسية .					
17-	أبسط إجراءات العمل الإداري في القسم.					
18-	أسعى التوفير وسائل الاتصال الحديثة في القسم .					
19-	أحدد خطة القبول الطلبة الجدد في القسم .					
20-	أعمل على كشف طاقات وقدرات العاملين في القسم .					

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
21-	أعمل على ربط البيئية التنظيمية لإدارة القسم باستراتيجيات التطوير الكلية .					
22-	أسعى إلى إعادة التنظيم بما يتفق مع أهداف التطوير .					
23-	أعمل على إقامة بناء تنظيمي متوافق في القسم مع متطلبات واحتياجات التطوير .					
24-	أعمل على إيجاد فرص التعاون بين كافة العاملين في القسم .					



					25-	أعمل على إجراء تعديلات في البيئة التنظيمية بما يتناسب مع التطورات المنشودة .
					26-	أعمل على توضيح الوصف الدقيق للإعمال والواجبات للبيئة للهيكل التنظيمي للتدريسيين والعاملين في القسم.
					27-	اجعل بيئة الهيكل التنظيمي متماشية مع متطلبات التخطيط والسياسة العامة للقسم .
					28-	أحاول الاستخدام الأمثل للتقنيات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الهيكل التنظيمي في القسم .
					29-	أفوض جزءاً من الصلاحيات والمسؤوليات للتدريسيين والعاملين في القسم .

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
30-	أشجع الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل الإداري في القسم .					
31-	أحرص على تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال اختزال الخطوات غير الضرورية للتسريع في إنجاز العمل .					
32-	أستخدم أسلوب البرمجة في تنفيذ المهام ولإعمال التي تخص شؤون العمل الإداري في القسم .					
33-	أحرص على استخدام الحاسوب في حفظ المعلومات والبيانات ضماناً للسرية والتخلص من الروتين الإداري.					
34-	أسعى إلى تحقيق الاتصال مع أقسام الكليات المناظرة من خلال توفير E- mail في القسم .					
35-	استعمل وسائل الاتصال الحديثة في المخاطبات الرسمية مع التدريسيين والعاملين في القسم.					
36-	أساهم في تهيئة المكتبات المجهزة بالكتب والمصادر الحديثة في مكتبة القسم .					
37-	أعمل على تحديث مستمر للمعدات ولأجهزة ولأدوات المكتبة المستعملة للقسم.					
38-	أوفر أحداث النظم الحاسوبية في التقنيات					



					المتقدمة في عملية التدريس.	
					أعمل على توفير قنوات الاتصال المختلفة لتقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين والتدريسيين.	-39

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
-40	أعمل على تطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة .					
-41	أشرك التدريسيين والعاملين عن طريق تنمية قدراتهم من خلال توفير برامج تدريبه مناسبة لاحتياجاتهم.					
-42	أشجع التدريسيين والعاملين على التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد .					
-43	اهتم بالتركيز على مبدأ العمل التعاوني ألتشاركي بين التدريسيين.					
-44	أعمل على إيجاد مناخ تنظيمي محفز للعاملين على العمل الجماعي فيما بينهم .					
-45	أجأ لحل المشكلات وإزالة القيود عن طريق العمل الجماعي .					
-46	احرص أن تتسم علاقتي مع التدريسيين والعاملين بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة .					



Global Proceedings Repository
American Research Foundation

ISSN 2476-017X

Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

شبكة المؤتمرات العربية
<http://arab.kmshare.net/>