

## واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، دراسة حالة جامعة شقراء

The reality of organizational development in Saudi universities, a case study of Shaqra University

د. عبد الناصر طلب حسن

D.ABDELNASSIR TALAB HASSAN

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

تخصص إدارة الأعمال

WADTALAB111@GMAIL.COM

تاريخ استلام البحث 2024/1/17 تاريخ قبول النشر 2024/9/5 تاريخ النشر 2024/ 10 / 8

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من أجل تحسين أدائها، وذلك بالتطبيق على جامعة شقراء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة في تطبيقها على مجتمع الدراسة الميدانية هو عبارة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين بجامعة شقراء بكل محافظتها، حيث احتوت على (20) فقرة في محور البناء التنظيمي بعد إجراء دراسة استطلاعية والتأكد من صدق وصلاحيّة أداة الدراسة، بجانب المقابلات الشخصية. وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية (جامعة شقراء) تتصف بقوة التطوير لنتظيمي فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.5) بنسبة بلغت 71%، مما يعني أن درجة الممارسة كبيره. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها السعي لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بصورة أكبر. العمل على زيادة منح الإدارات والكليات المختلفة المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من القيام بالتطوير التنظيمي، كذلك العمل على حل المشاكل ومعوقات العمل بكل سهولة ويسر. والعمل على منح الأفراد التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة أكبر من المرونة. وتوفير المناخ التنظيمي الداعم لعملية التطوير التنظيمي. والعمل على التحرر من المركزية الشديدة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، جامعة شقراء

## Abstract

This study aimed to identify the reality of organizational development in Saudi universities in order to improve their performance, by applying it to Shaqra University. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, relying on the questionnaire as the main tool for the study in applying it to the field study community, which is the faculty members, administrators, and employees. At Shaqra University in all its governorates, it contained (20) items in the organizational structure axis after conducting an exploratory study and ensuring the validity and validity of the study tool, in addition to personal interviews.

The study concluded that Saudi universities (Shaqra University) are characterized by strong organizational development, as the arithmetic average for all answers reached (3.5) at a rate of 71%, which means that the degree of practice is high.

The study reached a number of recommendations, the most important of which is seeking greater participation of individuals in decision-making related to the implementation of work plans. Working to increase the granting of various departments and colleges more powers that enable them to carry out organizational development, as well as working to solve problems and work obstacles with ease. And work to give individuals the necessary authorization to carry out their work with a greater degree of flexibility. Providing an organizational climate that supports the organizational development process. And work to break free from extreme centralization.

**key words:** Organizational development, organizational structure, Shaqra University

### المقدمة

أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لتطوير التعليم وقد تعزز ذلك في رؤيتها 2030، وفي ظل التطورات المتلاحقة والمنافسة التي تسود في الجامعات السعودية أتت أهمية التطوير التنظيمي للدور الكبير الذي يلعبه في تحسن الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة، كما ويعتبر التطوير التنظيمي الوسيلة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويقصد به الإطار العام الذي يتم من خلاله بناء العلاقات بين أجزاء العمل المختلفة ووفقاً لترتيب محدد بما يحقق التنسيق والتجانس بين الأعمال بشكل يجعل كل فرد أو إدارة في هيكل المنظمة يؤدي دوره بأقصى ما يمكنه من جهد لتحقيق أهداف التنظيم.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من أجل بلوغ أهدافها، دراسة حالة جامعة شقراء، حيث يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل معتمداً على بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية. وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين واقع التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في الجامعات السعودية (جامعة شقراء). وقد بنيت الدراسة على أساس توافر التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) واقعاً وممارسة في تحسين من أداء جامعة شقراء. وسوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض متغيرات الدراسة.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها فقد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، فيما خصص المبحث الثاني لإطار البحث النظري والذي يتناول مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي ومراحله بجانب الهيكل التنظيمي، مع مقدمة عن جامعة شقراء وكلياتها وهيكلها التنظيمي، ثم كرس المبحث الثالث للإطار العملي الذي يتعلق بتحليل البيانات ومناقشتها، فيما جاء المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات وتقديم المقترحات اللازمة.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تشير الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع التطوير التنظيمي إلى أن العديد من المؤسسات تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها وتعوقة عن القيام بواجباتها، وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية والمعوقات التي تحد من تطبيقه وذلك بالتطبيق على جامعة شقراء. وإلى أي مدى يمكن للتطوير التنظيمي أن يحقق أهداف الجامعة.

### ثانياً: أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (جامعة شقراء)؟
- 2- ما هي معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (جامعة شقراء)؟
- 3- ما المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية والذي من شأنه أن يسهم في زيادة فاعليتها، في ضوء مفاهيم وأساليب التطوير التنظيمي الحديثة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1/ التعرف على واقع الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء.
- 2/ تحديد معوقات تطبيق التطوير التنظيمي وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعات السعودية (جامعة شقراء) ..
- 3/ تشخيص واقع التطوير التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف في جامعة شقراء.
- 4/ اقتراح حلول تساعد في تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة بشقيها النظري والميداني.

### رابعاً: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية:

- 1/ نبع أهمية هذا الموضوع من أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي والذي يمكن المنظمات من القيام بعملياتها وانشطتها واستراتيجياتها من اجل تحقيق أهدافها، فضلا عن اغناء المكتبة العربية بهذا الموضوع
- 2/ تتم ناول موضوع التطوير التنظيمي بشكل خاص في الجامعات السعودية والذي يعد من المداخل الرئيسية لمواكبة التحديات التي يجب أن تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية .2030
- 3/ يمكن أن تساهم اما تسفر عنه النتائج في التأثير على أداء مهام الجامعات السعودية لتحقيق التميز.

### الأهمية العملية:

- 1- جاءت الدراسة الحالية استجابة لتوصيات الدراسات السابقة بضرورة إحداث تطوير شامل ومتكامل للمنظومة التعليمية على جميع المستويات، وفي جميع المجالات ومنها التطوير التنظيمي.
- 2- تقديم توصيات لتطوير البيئة التنظيمية التعليمية بما يسهم في زيادة الفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة.

### خامساً: فرضيات الدراسة

بنيت الدراسة لتحقيق الفرضيات التالية:

- 1/ توجد في جامعة شقراء ممارسات للتطوير التنظيمي.
- 2/ توجد معوقات لتطبيق التطوير التنظيمي في جامعة شقراء.

### سادساً: منهج الدراسة

سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة (جامعة شقراء)، وسيتم الحصول على البيانات من:

المعلومات الأولية: من الاستبيان الذي تم تعميمه على مجتمع البحث ومن المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث  
المعلومات والبيانات الثانوية: من الكتب والمجلات والبحوث المنشورة والمواقع الالكترونية.

### سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

- 1/ الحدود الموضوعية: التطوير التنظيمي للجامعات السعودية.
- 2/ الحدود المكانية: أقتصر التطبيق الميداني في هذه الدراسة على جامعة شقراء.
- 3/ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2023/2022.

### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين في مقر جامعة شقراء وقد تم توزيع الاستبانة على عدد (126) عضو

هيئة تدريس وقد أستجاب منهم حوالي (42) عضو هيئة تدريس، وعدد (52) إداري أستجاب منهم حوالي (26) إداري، وعدد (70) موظف

أستجاب منهم (54) موظف، ليكون مجموع المستجيبين (121) عضو هيئة تدريس وإداري وموظف.  
بالاعتماد على، (Krejcie & Morgan 1970:607-610) الخاص بتحديد حجم العينة.

### تاسعا: مصطلحات الدراسة

#### التطوير التنظيمي:

هو المدخل المتكامل والشامل للتطوير المخطط لتحسين فعالية المنظمة وتحسين قدرتها لتكون على مستوى تطورات بيئتها الخارجية مع زيادة قدرتها على حل المشكلات " (Sckmuck & philik:1994:62)

#### الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي يتم من خلاله تماسك الوظائف المختلفة وبشكل يؤدي تلقائياً إلى أن يقوم كل فرد أو قسم أو إدارة بتقديم أقصى ما يمكنه من جهود لتحقيق الأهداف المنشودة (ياغي 1981: 314).

### عاشراً: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

اسم الدراسة	موضوعها	نتائجها	توصياتها
(أبو خضير، فايزة: 2011)	تتاولت إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية.	ان يكون الهيكل التنظيمي مبسط وغير معقد، كذلك لا مركزية السلطة، والتعلم من الفشل والتسامح مع الأخطاء.	ضرورة إعادة النظر في السياسات والتنظيمات واللوائح الحالية وكذلك تفعيل مشاركة الموظفين بزيادة إسهامهم في كل ما يتخذ من قرارات، والاهتمام بخطط التطوير التنظيمي.
(الشـثري 2006:	تتاولت التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية.	أهم معوقات التطوير التنظيمي هي: عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، غياب المعلومات الدقيقة، الاعتقاد بأن التطوير التنظيمي مهمة القيادات فقط.	العمل على تنمية روح التعاون وعمل الفريق، وتدريب القيادات على إتقان مهارات إحداث التطوير.
(المنيع: 2006)	واقـع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.	عدم العمل بروح الفريق، المركزية الشديدة، عدم المشاركة في اتخاذ القرار، الصراعات الداخلية.	زيادة كفاءة التنظيم الرسمي، التعاون بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، الحد من الصراعات، مواكبة متطلبات العصر من تقنيات، حتمية التغيير والتطوير.

<p>العمل على زيادة العمل الجماعي، زيادة التفويض زيادة فعالية الرقابة والمتابعة.</p>	<p>ضعف مشاركة مديري المدارس الثانوية في التجديدات التربوية، مع ضعف السلطات الممنوحة من إدارة التعليم للمديرين، ومحدودية قدرات هؤلاء المديرين المعرفية والمهارية لتنفيذ التجديدات التربوية.</p>	<p>التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التجديدات التربوية الحديثة</p>	<p>(قاسم: 2001)</p>
<p>العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من ثقافة القوة إلى ثقافة الإنجاز والدعم الإنساني، كذلك ان تكون بيئة العمل مريحة.</p>	<p>أن أحداث عملية التغيير الثقافي ليست عملية سهلة، ولكنها ليست مستحيلة. وبالتالي يمكنها تغيير ثقافتها وتركيبها القيمي</p>	<p>أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة.</p>	<p>(إدريس: 2003)</p>
<p>ان مؤشرات التطوير التنظيمي تتحدد تنازليا كما يلي (القيادة، الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي).</p>	<p>أهمية التطوير التنظيمي لتحقيق متطلبات التقدم والتطور لتحقيق الجودة.</p>	<p>التطوير التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.</p>	<p>(شمروخ: 2015)</p>

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

توصياتها	نتائجها	موضوعها	اسم الدراسة
<p>يكون التطوير التنظيمي أفضل من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في نفس الوقت مع إيجاد بيئة تنظيمية مركبة في الجامعات، كما أن التطوير التنظيمي يكون فاعلاً</p>	<p>تغيير الوكالات ومركزية القيادة العليا قد اعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح.</p>	<p>كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات الأسترالية.</p>	<p>Cusick) (2005:</p>

ومؤثراً من حيث إيجاد تغييرات في الأنظمة الفرعية خاصة الهيكلية والتكنولوجية.			
الحاجة لتحديد دقيق للتطوير التنظيمي وعملياته في المنظمات المختلفة.	أن هناك حاجة لتحديد أكثر دقة للتطوير التنظيمي وعملياته في مقارنة أداء المنظمات مع بعضها البعض.	تناولت الدراسة الشكل الجديد من التطوير التنظيمي في المنظمات.	Levasseur (2010:
تمكين الطلاب من الاندماج وتطوير الممارسة الابتكارية وبنمي الاندماجية كممارسة جيدة لثقافة التنوع.	توصلت الي ان هناك مجالات للتطوير التنظيمي للجامعات من اجل تنمية ثقافة الاندماج.	تناولت دور السياسة والاستراتيجية في التطوير التنظيمي للجامعات.	O'Donnell (2016:

بالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الدراسات قد أسهمت في تكوين تصور شامل لمواصفات التطوير التنظيمي الجيد، والوقوف على عدد من الاتجاهات الحديثة التي من شأنها أن تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي للإدارات المختلفة، كما أسهمت الدراسات السابقة في تشخيص معوقات التطوير التنظيمي التي تحد من تحقيقه لأهدافه، والمتطلبات اللازمة لإنجاحه.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة (أبو خضير، فايزة: 2011) والتي ركزت ضرورة الاهتمام بخطط التطوير التنظيمي في معهد الإدارة ، بينما ركزت دراسة (الشثري: 2006) على أهمية العمل تنمية روح التعاون وعمل الفريق، وتدريب القيادات على إتقان مهارات إحداث التطوير في المدارس الثانوية ، بينما ركزت دراسة (المنيح: 2006) على أهمية زيادة كفاءة التنظيم الرسمي، التعاون بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، الحد من الصراعات، مواكبة متطلبات العصر من تقنيات، حتمية التغيير والتطوير في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، بينما ركزت دراسة (قاسم: 2001) على أهمية العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من ثقافة القوة إلى ثقافة الإنجاز والدعم الإنساني، كذلك ان تكون بيئة العمل مريحة في إدارة المدارس الثانوية .

بينما ركزت دراسة (ليفاسير: 2010) Levasseur على الشكل الجديد من التطوير التنظيمي في المنظمات والحاجة لتحديد دقيق للتطوير التنظيمي وعملياته في المنظمات المختلفة.

أما دراسة (أودنيل:2016) O'Donnell فقد ركزت على دور السياسة والاستراتيجية في التطوير التنظيمي للجامعات وتوصلت الي ان هناك مجالات للتطوير التنظيمي للجامعات من اجل تنمية ثقافة الاندماج. إلا أن الدراسة الحالية تطرقت مباشرة لموضوع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية واقعه ومعوقات تطبيقه والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في زيادة فاعليته.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

اختلفت الآراء حول مفهوم التطوير التنظيمي Organizational Development وتم تعريفه على انه مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة، كما عرف (رش H.Rush) التطوير التنظيمي: " بأنه عملية مخططة تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" كما يعرف بأنه مدخل متكامل وشامل للتغيير المخطط لتحسين فعالية المنظمة بصورة كلية، وتحسين قدرتها لتكون على مستوى تغيير بيئتها الخارجية، وزيادة قدرتها على حل المشكلات بها" (Schremerhorn et-el,1994: 671) .  
أو هو " أسلوب لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجيتها لمواجهة التغييرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً في المنظمة" (Backward, 1996:42)

أو هو العملية المخططة لتغيير قيم وسلوكيات الافراد ومعتقداتهم للتكيف المطلوب مع مؤثرات البيئة وذلك من أجل سلامة المنظمة وبقاؤها وفعاليتها (مجموع: 2011:262).  
ويمكن القول إن تعريف بيكهارد هو أكثر التعاريف شمولاً لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث: (الطجم، 1999:84).

1- جهد تنموي مخطط: خطط وبرامج واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- يشمل التنظيم ككل: الرسمي وغير الرسمي.

3- إشراف الإدارة العليا: تشرف عليه الإدارة العليا بجميع مستوياتها.

4- زيادة القدرة والكفاءة التنظيمية: أي التغيير في (الثقافة، السلوك السائد، نظام حوافز والاتصالات والإدراك).

أهدافه:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي وفقاً لتشخيص مشكلات المنظمات والتي نجملها في(الطجم، 1999:88):.

1- أشاعه أجواء الثقة في المنظمات المختلفة.

2- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.

3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات.

4- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

- 5- زيادة درجة التعاون في المنظمة.
- 6- زيادة درجة الإحساس بتأثير الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- 7- زيادة إحساس العاملين بالأهداف التنظيمية.
- 8- تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية.
- 9- الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.
- 10- الثقة بين العاملين.
- 11- التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

#### ثانياً: أسباب التطوير التنظيمي:

بشكل عام يمكن إجمال أسباب التغيير والتطوير بأنها قد تكون أسباباً خارجية أو داخلية على النحو التالي:  
(القريوتي، 2000: 328-329)

**داخليّة:** مثل تطور الأساليب المستخدمة في العمل وتطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية. وإفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

**خارجية:** وتشمل التغييرات سوى في الظروف الاقتصادية والسياسية أو في القوانين والأنظمة والتشريعات، أو حتى في نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة.

#### ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي:

من خصائص التطوير التنظيمي أنه: (الطجم، 1999: 93-94)

- 1- ذو طابع عملي.
- 2- برنامج مخطط وطويل الأجل.
- 3- موجهة نحو حل المشكلات.
- 4- يعكس منهج النظم.
- 5- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم.
- 6- الحاجة لخبير التطوير.

#### رابعاً: مراحل عملية التطوير التنظيمي

هناك اختلاف في عدد المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي إلى أن أهم المراحل التفصيلية

لعملية التطوير التنظيمي (الطجم، 1999: 89) هي:

#### 1- شعور المنظمة أنها بحاجة إلى التطوير:

يجب أن يكون هناك شعور واتفق بالحاجة إلى التغيير والتطوير من الجميع، بالتالي لا بد من المصارحة

والمشاركة وتبادل المعلومات والثقة، وإيجاد جو من المسؤولية المشتركة.

## 2- القيام بإعداد استراتيجية التطوير التنظيمي:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التطوير التنظيمي.

## 3-3 تحديد وسائل التدخل المناسبة لإحداث التطوير التنظيمي:

أي اختيار البدائل المناسبة.

## 4- تنفيذ عملية التطوير التنظيمي مع العمل على:

تهيئة المناخ المناسب وتحديد قنوات الاتصال وتحديد الدوار والمسئوليات.

## 5- المتابعة والتقييم:

المتابعة أي مراقبة النتائج وفي حالة نجاحها العمل على دعمها، وفي حالة الإخفاق العمل على اتخاذ

الإجراءات اللازمة سوى بالتعديل أو الخطط البديلة.

## خامساً: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي:

من أهم معوقات تطبيق التطوير التنظيمي (الطجم، 1999:89) تردد القيادات والخوف وعدم التعاون وعدم الثقة، إضافة الي سوء الفهم والذي قد يؤدي الي المقاومة، كذلك تعدد وتشابك الجهات المختصة وغياب الرقابة الداخلية والخارجية.

بالتالي ومن أجل نجاح عملية التطوير التنظيمي لا بد من توفر الآتي: (السلمي، 1998: 259-260)

1-إمكانيات مادية.

2-قيادات متمكنة.

3-لوائح وأنظمة تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي.

4-الاستفادة من التقنيات الحديثة وتطويعها لعملية التطوير.

5-توفير مناخ تنظيمي داعم لعملية التطوير التنظيمي.

## سادساً: أساليب التطوير التنظيمي ومجالاته

تتعدد أساليب التطوير التنظيمي حسب نوع المنظمة ومجال عملها ومدى التغيير التي تريد أن تحدثه، إلا أن

أهم هذه الأساليب كما ذكرها الباحثون في مجال التطوير التنظيمي هي : (السلمي، 1998: 253-258)

عن طريق تكوين فرق العمل وذلك عن طريق تشكيل فريق من العاملين لإحداث التغييرات المطلوبة التي تم تحديدها. او عن طريق بحوث العمل والتي تشخص المشكلة وتجمع المعلومات والبيانات عنها ثم تشخيصها تمهيداً لصياغة خطة عمل قابلة للتنفيذ. او عن طريق إغناء العمل أي أن وظيفة الموظف غنية بمسؤولياتها وليست هامشية أو سطحية بالتالي على الموظف ان يبدع وابتكر فيها. او عن طريق أسلوب تدوير العمل والذي يعتبر من أساليب التطوير وذلك بنقل الشخص من وظيفة لأخرى حتى يكتسب الخبرات اللازمة ولا تكون خبرته مكررة. او عن طريق أسلوب تحليل الدور أي تحسين توقعات ومسؤوليات دور كل فرد من الأفراد بحيث تزداد فعالية الفريق أو الجماعة.

او عن طريق المسوحات حيث يتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات أو المقابلات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة. او عن طريق التدريب المختبري وهو عبارة عن أسلوب تدريبي للعاملين بهدف الوصول بهم إلى نتيجة معينة يفترض أن تترك أثرها على سلوكهم التنظيمي المستقبلي أو بعد انتهاء التدريب. او عن طريق أسلوب تمثيل الأدوار عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة تعمل على المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها.

### مجالات التطوير التنظيمي

من مجالات التطوير التنظيمي، العمل على محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة والتخلص من القيم القديمة الموجودة، تنظيم أساليب الاتصالات الصاعدة والنازلة وغيرها.

### ويضيف (السلمي، 199:258) عدداً من المجالات الأخرى أهمها:

تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداة الأعمال الجارية، كذلك التغيير للأفراد القائمين بالعمل سواء بالاستغناء أو التغيير النوعي بتدريبهم ورفع كفاءتهم. كذلك تغيير السياسات المنظمة للعمل واتخاذ القرارات وذلك بإيجاد قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا، والتغيير في النظم أو الإجراءات، وتغيير الهيكل التنظيمي.

ومن هنا فإن التطوير التنظيمي يشمل التنظيم بجمع مكوناته، فهو لا يقتصر على مجال من دون الآخر، ولذا فإن ما سبق الإشارة إليه من مجالات التطوير التنظيمي لا يمكن إلا أن تكون متضمنة في أحد محاور التطوير التنظيمي الثلاثة وهي:

1-الهيكل التنظيمي.

2-الثقافة التنظيمية.

3- المناخ التنظيمي.

وسوف يركز الباحث في دراسته على محور الهيكل التنظيمي الأمر الذي يعني أن كل مجهودات التطوير لا بد أن تتجه نحو تطوير الهيكل التنظيمي وذلك من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية المرنة، وتحديد إجراءات العمل ولوائحه وأنظمتها، والابتعاد عن الازدواجية في أداء المهام، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتناسب السلطات مع المسؤوليات وغير ذلك من مكونات الهيكل التنظيمي، وعليه فقد قام الباحث بتسكين المحورين الآخرين وهما الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

### سابعاً: الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي أحد وأهم المحاور الرئيسية في التطوير التنظيمي، ويقصد بالهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يتم من خلاله بناء العلاقات بين أجزاء العمل وفق ترتيب معين ومنطقي بما يحقق التنسيق والتجانس بين

الأعمال بشكل يجعل كل فرد أو إدارة في بناء المنظمة يؤدي دوره بأقصى ما يمكنه من جهد لتحقيق أهداف التنظيم  
(علافي، 1979: 314)

بالتالي اهم شروط الهيكل التنظيمي هي (النمر وآخرون، 1987: 141-143):

- 1- الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.
  - 2- الاستفادة من مهارات وإمكانيات وقدرات وخبرات الأفراد (الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاته وخبرته وإمكانياته).
  - 3- تحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات المختلفة (موقعك، رئيسك المباشر، علاقتك مع الآخرين).
  - 4- الرقابة على الأداء، مع تحديد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد، وخطوات كل عمل مع تحديد، معايير الأداء، بحيث يسهل مقارنة أداء المرؤوسين بما هو محدد مسبقاً.
  - 5- الانسيابية في نقل المعلومات والأفراد والقرارات بين أجزاء التنظيم، لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية.
  - 6- أن يحقق وفرة في الموارد المالية.
  - 7- إن يسهم في توحيد جهود العاملين والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف.
  - 8- التوزيع الجيد والعادل للسلطة بين العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية.
- ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فهو العامل الأساسي لمساعدة العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و انسجام، علماً بأنه لا يوجد بناء تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات بل يختلف حسب حجم المنظمة وإمكانيتها المادية وأهدافها وأهداف العاملين بها وبيئتها الداخلية والخارجية.

ثامناً: جامعة شقراء

تعتبر جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية والتي صدر قرار تأسيسها بالمرسوم الملكي رقم (7305) سنة 2008، وقع في مدينة شقراء، وتعد جامعة شقراء أكبر جامعات المملكة العربية السعودية من حيث مساحتها الجغرافية الممتدة لسبع محافظات،

وتضم عدد (21) كلية موزعة في العديد من المحافظات والمراكز وهي:

شقراء، القويعية، ساجر، الدوادمي، ضرماء، ثادق، عفيف، المحمل

وتضم هذه الكليات العديد من الأقسام الأكاديمية، التي تمنح مختلف الدرجات العلمية في التعليم العالي للتخصصات النظرية والتطبيقية والهندسية والطبية والتقنية، وتبلغ مساحة الحرم الجامعي للمدينة الجامعية (14مليون م مربع).

وقد بلغ عدد طلاب وطالبات الجامعة حوالي (28000) طالب وطالبة موزعين في كلياتها المختلفة بالمحافظات والمراكز التسعة. كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالجامعة حوالي 1400 عضو وعضوة تدريس، كما بلغ عدد الموظفين والموظفات بالجامعة حوالي 927 موظف وموظفة

كليات الجامعة:

الجدول (1) يوضح كليات الجامعة ومحافظتها ومراكزها:

المحافظة	الكليات الموجودة بها
شقراء	1. كلية العلوم والدراسات الإنسانية 2. كلية التربية 3. كلية العلوم الطبية التطبيقية 4. كلية الطب 5. كلية الحاسب الآلي وتقنية المعلومات 6. الكلية التطبيقية
الدوامي	1. كلية العلوم والدراسات الإنسانية 2. كلية التربية 3. كلية الطب 4. كلية العلوم الطبية التطبيقية 5. كلية الهندسة 6. كلية الصيدلة 7. فرع الكلية التطبيقية
عقيف	1. كلية العلوم والدراسات الإنسانية 2. كلية إدارة الأعمال
القويعة	1. كلية العلوم والدراسات الإنسانية 2. كلية العلوم الطبية التطبيقية 3. فرع الكلية التطبيقية

كلية العلوم والدراسات الإنسانية	ثادق
كلية التربية	ضرماء
كلية العلوم والآداب	مركز ساجر

\*المصدر جامعة شقراء

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

وفيما يلي وصف تفصيلي لعينة الدراسة

الجدول (2) يوضح أفراد الدراسة حسب عملهم الحالي

النسبة	العدد	العمل الحالي
23%	28	اداري
35%	42	عضو هيئة تدريس
42%	51	موظف
100%	121	المجموع

\*من أعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الإداريين المستجيبين حوالي (28) أداري من مجتمع ويمثل نسبة 23% من مجتمع البحث المستجيب، بينما عدد الأعضاء هيئة التدريس المستجيبين حوالي (42) عضو هيئة تدريس ويمثل حوالي 35% من مجتمع البحث المستجيب، بينما عدد الموظفين المستجيبين حوالي 51 موظف ويمثل حوالي 42% من مجتمع البحث المستجيب.

الجدول (3) يوضح أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
7%	9	ثانوي فأقل
10%	12	دبلوم
48%	58	بكالوريوس
3%	3	ماجستير
32%	39	دكتورة

المجموع	121	%100
---------	-----	------

\*من أعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الحاصلين على مؤهل علمي ثانوي فأقل حوالي تسعة اشخاص من مجتمع المستجيب ويمثل نسبة 7%، بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة دبلوم حوالي (12) ويمثل نسبة 10% من مجتمع البحث، بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة بكالوريوس حوالي (58) ويمثل نسبة 48% من مجتمع البحث، بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة ماجستير حوالي ثلاثة اشخاص ويمثل نسبة 3% من مجتمع البحث.

بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة دكتوراة حوالي (39) شخص من مجتمع البحث البالغ عدد (121) ويمثل نسبة 32% من مجتمع البحث، وهذا يدل على أن مجتمع البحث متعلم بدرجة كبيرة.

#### الجدول (4) يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
-	-	من 1 الي أقل من 5 سنوات
7%	9	من 5 سنوات الي أقل 10 سنوات
88%	106	من 10 سنوات الي أقل 15 سنة
5%	6	من 15 سنة فأكثر
100%	121	المجموع

\*من أعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد في مجتمع البحث من هم سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات من المستجيبين، أما السنوات خبرتهم من خمسة الي عشرة سنوات فبلغ عددهم تسعة من مجتمع البحث البالغ عدد (121) وهذه نسبة ضئيلة جداً، بينما بلغ عدد السنوات خبرتهم عشرة الي خمسة عشر سنة عدد (106) شخص بنسبة 88%، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم خمسة عشر سنة فأكثر فبلغ عددهم ستة اشخاص بنسبة 5%، ومن ذلك يتضح أن مجتمع البحث المستجيب يتمتع بخبره عالية.

#### ثانياً: أداة الدراسة

تكونت من جزئين هما البيانات الأولية لعينة البحث (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والجزء الثاني يتمثل في استبانة البحث البالغ عدد أسئلتها عشرون سؤالاً تمحورت حول التطوير التنظيمي.

#### ثالثاً: صدق الأداة

### 1/ الصدق الظاهري:

حيث تم التأكد من صدق الأداء عبر عرض الاستبانة على محكمين ذوي اختصاص وخبره للتأكد من مدى مناسبة العبارات وسلامتها اللغوية ومدى ملاءمة تدرج المقياس.

### 2/ الاتساق الداخلي:

حيث تم التأكد من توافره عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي اليه وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من (20) شخص من مجتمع البحث وتم الحصول على ما يلي:

#### الجدول رقم (5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين عبارات البحث (ن=20)

م	العبارة	معامل الارتباط
1	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	0.561
2	سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها.	0.752
3	يمكن الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء الأفراد من المشاركة في تحقيق الأهداف.	0.571
4	يتميز الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء بالتححرر من المركزية الشديدة.	0.648
5	تنسب المعلومات خلال الهيكل التنظيمي بسهولة ويسر في جميع الاتجاهات.	0.762
6	الهيكل التنظيمي يساعد في جامعة شقراء إجراء عمليات التغيير والتطوير بسهولة	0.669
7	إجراءات العمل في جامعة شقراء تتميز بالوضوح والسهولة.	0.521
8	إدارة جامعة شقراء تستفيد من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع.	0.816
9	الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة.	0.751
10	اللوائح والأنظمة في جامعة شقراء تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد.	0.553
11	يمنح الهيكل التنظيمي الافراد في جامعة شقراء التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة من المرونة.	0.547
12	يستخدم الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء التقنية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل.	0.832
13	يساعد الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل.	0.649
14	يتم ترشيح قادة العمل بجامعة شقراء وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة.	0.801

0.628	يتم تدريب وتأهيل قادة العمل بجامعة شقراء حسب الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل.	15
0.822	تؤدي الأقسام والإدارات في جامعة شقراء مهامه بعيداً عن الازدواجية والتكرار	16
0.664	تتوفر بجامعة شقراء الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.	17
0.725	يتوفر في الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء ما يمكن الرئيس المباشر للموظف من محاسبته ومراجعة أعماله.	18
0.702	يتلقى الموظف التوجيهات والأوامر من رئيسه المباشر فقط.	19
0.648	يتم حل المشاكل ومعوقات العمل في جامعة شقراء بكل سهولة ويسر	20

\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند (  $a = 0.01$  )

ومن خلال الجدول رقم (5) يتضح ان جميع القيم موجبة لمعامل الارتباط وتتراوح ما بين (0.521) و (0.822) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين كل درجة عباره ودرجة البعد الذي تنتمي اليه.

رابعاً: ثبات الأداة (الاستبانة):

ويعني ضمان الحصول على نفس النتائج في كل مره تستخدم فيها الاستبانة، وقد تم التحقق من حساب الثبات Reliability بطريقة:

معامل الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) وذلك لنفس العينة الاستطلاعية المكونة من (20) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأساسية للدراسة من مجتمع البحث، وقد تراوحت قيمة الفا ما بين (0.990) و (0.632) وهي تعتبر درجات مرتفعة مما يشير إلى أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. كما في الجدول التالي.

الجدول (6) يوضح قيم معامل الثبات الفا كرو نباخ (ن=20)

م	العبارة	قيمة معامل الثبات الفا
1	ينصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	0.961
2	سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها.	0.822
3	يمكن الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء الأفراد من المشاركة في تحقيق الأهداف.	0.632
4	يتميز الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء بالتححرر من المركزية الشديدة.	0.848
5	تنساب المعلومات خلال الهيكل التنظيمي بسهولة ويسر في جميع الاتجاهات.	0.658
6	الهيكل التنظيمي يساعد في جامعة شقراء إجراء عمليات التغيير والتطوير بسهولة	0.961
7	إجراءات العمل في جامعة شقراء تتميز بالوضوح والسهولة.	0.823

0.726	إدارة جامعة شقراء تستفيد من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع.	8
0.851	الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة.	9
0.654	اللوائح والأنظمة في جامعة شقراء تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد.	10
0.771	يمنح الهيكل التنظيمي الأفراد في جامعة شقراء التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة من المرونة.	11
0.892	يستخدم الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء التقنية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل.	12
0.687	يساعد الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل.	13
0.861	يتم ترشيح قادة العمل بجامعة شقراء وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة.	14
0.748	يتم تدريب وتأهيل قادة العمل بجامعة شقراء حسب الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل.	15
0.854	تؤدي الأقسام والإدارات في جامعة شقراء مهامه بعيداً عن الازدواجية والتكرار	16
0.990	تتوفر بجامعة شقراء الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.	17
0.758	يتوفر في الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء ما يمكن الرئيس المباشر للموظف من محاسبته ومراجعة أعماله.	18
0.822	يتلقى الموظف التوجيهات والأوامر من رئيسه المباشر فقط.	19
0.974	يتم حل المشاكل ومعوقات العمل في جامعة شقراء بكل سهولة ويسر	20

\*معاملات الثبات لها دلالة إحصائية عند مستوى  $(a = 0.01)$ .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الثبات قد تراوحت ما بين  $(0.990)$  و  $(0.632)$  ، وهي جميعها قيم مرتفعة مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي ويمكن الوثوق بنتائجها.

خامساً: مقياس أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج بحيث تعطي الدرجات (5) عالية جدا، الدرجة (4) عالية، الدرجة (3) متوسطة، الدرجة (2) منخفضة، الدرجة (1) منخفضه جداً  
وحسب المقياس فإن مدى الاستجابة سوف يكون (أعلى درجة - أقل درجة)  $5-1 = 4$  ليصبح طول الفيئة  $4/5$  يساوي (0.8).

الجدول (7) يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستجابة

الاستجابة	الوسط الحسابي
عالية جدا	من 5 الي أقل من 4.21
عالية	من 4.20 الي أقل من 3.41
متوسطة	من 3.40 الي أقل من 2.61
منخفضة	من 2.60 الي أقل من 1.81
منخفضة جدا	من 1.80 الي 1

\*من أعداد الباحث.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1/ معامل ارتباط بيرسون.

2/ معامل ألفا كرو نباخ.

3/ المتوسط الحسابي لحساب قيم العبارات.

4/ الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت في الآراء.

5/ التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.

سابعاً: النتائج توصلت إليها الدراسة وتفسيرها:

الجدول (8) يوضح الاستجابة على عبارات الاستبانة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	21	58	32	9	1	3.73	0.78
		17.3	48	26.4	7.4	0.82		
2	سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها.	33	55	23	10	0	3.9	0.86
		27.4	45.4	19	8.2	0		
3	يمكن الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء الأفراد من المشاركة في تحقيق الأهداف.	14	41	51	3	12	3.3	0.89
		11.6	33.9	42	2.5	10		
4	الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء يتميز بالتححرر من المركزية الشديدة.	11	23	63	13	11	3.1	0.81
		9	19.3	52	10.7	9		
5	المعلومات تنساب خلال الهيكل التنظيمي بسهولة ويسر في جميع الاتجاهات.	21	44	52	4	0	3.6	0.74
		17.3	36.3	42.9	3.3	0		
6	الهيكل التنظيمي يساعد في جامعة شقراء إجراء عمليات التغيير والتطوير بسهولة.	13	32	57	11	8	3.3	1.01
		10.7	26.4	47.1	9	6.6		
7	إجراءات العمل في جامعة شقراء تتميز بالوضوح والسهولة.	42	33	23	17	6	3.7	0.76
		34.7	27.2	19	14	5		
8	إدارة جامعة شقراء تستفيد من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف	8	27	39	28	19	2.8	0.92
		6.6	22.3	32.2	23.1	15.7		

								المشتركة للجميع.	
0.69	3.9	1	8	21	57	34	تكرار	الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدداً بوضوح الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة.	9
		0.82	6.6	17.3	47.1	28	نسبة		
1.03	3.9	6	6	19	54	36	تكرار	اللوائح والأنظمة في جامعة شقراء تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد.	10
		5	5	15.7	44.6	29.7	نسبة		
0.71	3.3	2	11	63	32	13	تكرار	يمنح الهيكل التنظيمي الافراد في جامعة شقراء التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة من المرونة.	11
		1.7	9	52	26.4	10.7	نسبة		
0.68	3.5	1	13	57	29	21	تكرار	يستخدم الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء التقنية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل.	12
		0.82	10.7	47.1	23.9	17.3	نسبة		
0.87	2.4	12	18	61	17	13	تكرار	يساعد الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل.	13
		9.9	15	50.4	14	10.7	نسبة		
0.98	3.8	1	8	36	42	34	تكرار	يتم ترشيح قادة العمل بجامعة شقراء وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة.	14
		0.82	6.6	29.7	34.7	28	نسبة		
0.63	3.4	4	18	43	42	14	تكرار	يتم تدريب وتأهيل قادة العمل بجامعة شقراء حسب الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل.	15
		3.3	15	35.5	34.7	11.6	نسبة		
0.91	3.6	5	16	32	41	27	تكرار	تؤدي الأقسام والإدارات في جامعة شقراء مهامه بعيداً عن	16
		4.1	13.2	26.4	33.9	22.3	نسبة		

		الازدواجية والتكرار.						
0.80	4	0	9	14	51	47	تكرار	17 تتوفر بجامعة شقراء الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.
		0	7.4	11.6	42.1	38.8	نسبة	
0.75	3.1	19	5	63	21	13	تكرار	18 يتوفر في الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء ما يمكن الرئيس المباشر للموظف من محاسبته ومراجعة أعماله.
		15.7	4.1	52	17.3	10.7	نسبة	
0.68	3.7	2	18	27	41	33	تكرار	19 يتلقى الموظف التوجيهات والأوامر من رئيسه المباشر فقط.
		1.7	15	22.3	33.8	27.2	نسبة	
0.96	3.2	2	14	71	23	11	تكرار	20 يتم حل المشاكل ومعوقات العمل في جامعة شقراء بكل سهولة ويسر
		1.7	11.6	59	19	9	نسبة	
0.71	3.5	112	239	847	763	459	تكرار	الإجمالي
		%7	%10	%34	%31	%18	نسبة	

\* من أعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي تراوح من الأربعة وال (2.4) أي ما بين درجات استجابة كبيرة ومتوسطة بمتوسط بلغ (3.5) أي أن الاستجابة كبيرة، بينما تراوح الانحراف المعياري ما بين (1.02) و (0.63). كذلك يلاحظ من الجدول أن الإجابات التي تكررت بموافق جداً بعدد (459)، بينما تكررت الإجابة بموافق لعدد (763)، بينما تكررت الإجابة بموافق بدرجة متوسطة بعدد (847).

تكررت الإجابة بلا أوافق بعدد (239)، بينما تكررت الإجابة بلا أوافق بشدة بعدد (112).

النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة إجمالاً:

الجدول (9) يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث

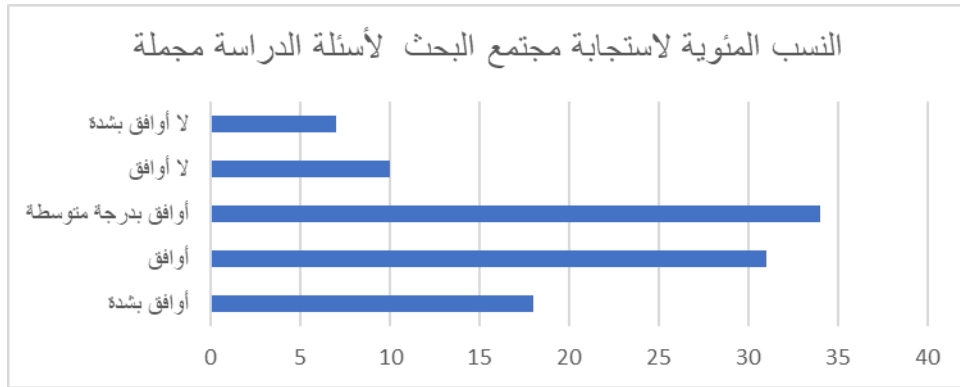
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
%18	%31	%34	%10	%7	3.5	0.71

\* من أعداد الباحث.

ومن خلال الجدول رقم (9) والذي يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة، حيث بلغ الانحراف المعياري لمجمل الإجابات (0.71)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.5) مما يعني أن درجة الممارسة كبيره، فقد بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق بشدة (18%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق (31%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق بدرجة متوسطة (34%) وهذا يدل على حجم الموافقة المرتفع (متفقة مع العديد من الدراسات، المنيع (1428) والمحميد (1434)).

في مقابل ذلك بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة لا أوافق (10%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة لا أوافق بشدة (7%) وهي تعتبر درجات ضعيفة بالمقارنة مع النسب المرتفعة لعبارات الموافقة. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1) يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة:



\*من أعداد الباحث.

درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة:

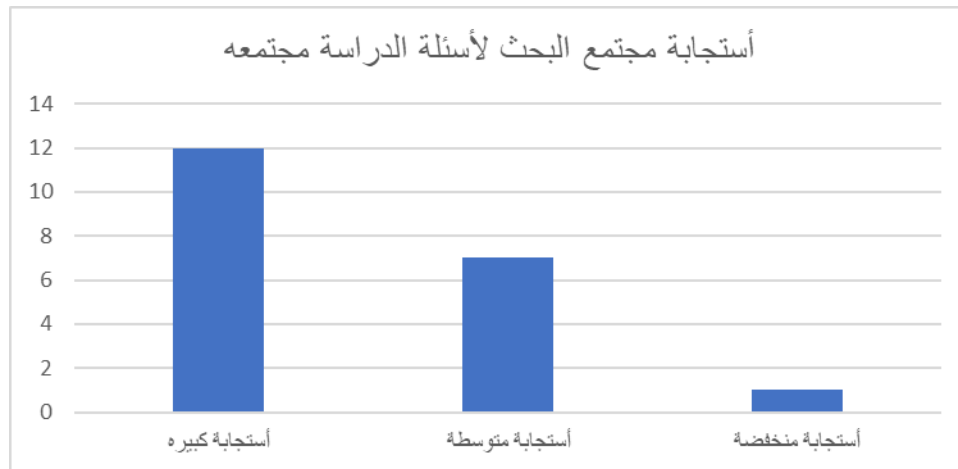
الجدول (10) يوضح درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجتمعة

استجابة منخفضة	استجابة متوسطة	استجابة كبيره
1	7	12

\*من أعداد الباحث.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن درجة الاستجابة الكبيرة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة بلغت (12)، بينما بلغت درجة الاستجابة المتوسطة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة (7)، بينما بلغت درجة الاستجابة المنخفضة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة بلغت (1) متفقة مع العديد من الدراسات السابقة. والشكل التالي يوضح درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة.

الشكل (2) يوضح درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملته



\*من أعداد الباحث.

وللإجابة على أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (جامعة شقراء)؟
  - 2- ما هي معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (جامعة شقراء)؟
  - 3- ما المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية والذي من شأنه أن يسهم في زيادة فاعليتها، في ضوء مفاهيم وأساليب التطوير التنظيمي الحديثة؟
- وسوف نجيب عليها في الجدول التالي:

الجدول (11) يوضح درجة الممارسة في جامعة شقراء والتعليق عليها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	3.73	0.87	كبيره
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن الهيكل التنظيمي للجامعة مرن مما يسهل أداء كافة العمليات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) أي بدرجة (كبيرة) متفقة مع العديد من الدراسات (الحارثي: 2008) ومختلفة مع أخرى.				
2	سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها.	3.9	0.86	كبيره
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9) (ثاني أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة) متفقة مع العديد من الدراسات.				

متوسطة	0.69	3.3	يمكن الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء الأفراد من المشاركة في تحقيق الأهداف.	3
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم يمكن الأفراد من المشاركة في تحقيق الأهداف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3) أي بدرجة (متوسطة) متفقة مع العديد من الدراسات (المنيع: 2006) ومختلفة مع أخرى.				
متوسطة	0.81	3.1	الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء يتميز بالتححرر من المركزية الشديدة.	4
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان التنظيم بجامعة شقراء يتميز بالتححرر من المركزية الشديدة ولكن ليس بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة التركيز على التححرر من المركزية الشديدة.				
كبيرة	0.74	3.6	المعلومات تناسب خلال الهيكل التنظيمي بسهولة ويسر في جميع الاتجاهات.	5
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان المعلومات تناسب خلال الهيكل التنظيمي بسهولة ويسر في جميع الاتجاهات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
متوسطة	1.01	3.3	الهيكل التنظيمي يساعد في جامعة شقراء إجراء عمليات التغيير والتطوير بسهولة	6
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان البناء التنظيمي يساعد في جامعة شقراء إجراء عمليات التغيير والتطوير بسهولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة العمل على تحسن ذلك.				
كبيرة	0.76	3.7	إجراءات العمل في جامعة شقراء تتميز بالوضوح والسهولة.	7
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان إجراءات العمل في جامعة شقراء تتميز بالوضوح والسهولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7) (خامس أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
متوسطة	0.92	2.8	إدارة جامعة شقراء تستفيد من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع.	8
من خلال أجابته موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان ادارة الجامعة لا تستفيد من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع بالصورة المثلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8) وهي الدرجة قبل الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة العمل على الاستفادة من قدرات الافراد بصورة أكبر.				

كبيرة	0.69	3.9	الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة.	9
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم في جامعة شقراء يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9) (ثاني أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة).				
كبيرة	1.03	3.9	اللوائح والأنظمة في جامعة شقراء تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد.	10
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن اللوائح والأنظمة في جامعة شقراء تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9) (ثاني أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة).				
متوسطة	0.71	3.3	يمنح الهيكل التنظيمي الافراد في جامعة شقراء التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة من المرونة.	11
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم في الجامعة يمنح الأفراد التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة من المرونة. ولكن ليس بدرجة كبيره، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة التركيز على منح تفويضات بصورة أكبر.				
كبيرة	0.68	3.5	يستخدم الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء التقنية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل.	12
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان التنظيم في جامعة شقراء يستخدم التقنية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
منخفضة	0.87	2.4	يساعد الهيكل التنظيمي في جامعة شقراء على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل.	13
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان التنظيم في جامعة شقراء لا يساعد على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بالدرجة المطلوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4) وهي الدرجة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي) أي بدرجة (منخفضة) وعلى الجامعة العمل على مشاركة الأفراد في صناعة القرارات بصورة أكبر.				
كبيرة	0.98	3.8	يتم ترشيح قادة العمل بجامعة شقراء وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة.	14
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان ترشيح قادة العمل بجامعة شقراء يتم وفقاً لمعايير				

الجدارة والكفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8) (ثالث أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
15	يتم تدريب وتأهيل قادة العمل بجامعة شقراء حسب الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل.	3.4	0.63	كبيرة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان تدريب وتأهيل قادة العمل بجامعة شقراء يتم حسب الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل...، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4)، أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
16	تؤدي الأقسام والإدارات في جامعة شقراء مهامه بعيداً عن الازدواجية والتكرار	3.6	0.91	كبيرة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان الأقسام والإدارات في جامعة شقراء تؤدي مهامها بعيداً عن الازدواجية والتكرار...، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
17	تتوفر بجامعة شقراء الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.	4	0.80	كبيرة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان الإمكانيات المادية والبشرية متوفرة بالجامعة بحيث تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (4) (أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة الاستفادة من ذلك.				
18	يتوفر في الهيكل التنظيمي بجامعة شقراء ما يمكن الرئيس المباشر للموظف من محاسبته ومراجعة أعماله.	3.1	0.75	متوسطة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن البناء التنظيمي بالجامعة يمكن الرئيس المباشر للموظف من محاسبته ومراجعة أعماله. ولكن ليس بدرجة كبيره، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة التركيز على منح الرؤساء المباشرين سلطات أكثر.				
19	يتلقى الموظف التوجيهات والأوامر من رئيسه المباشر فقط.	3.7	0.68	كبيرة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح ان الموظفين يتلقون التوجيهات والأوامر من رؤسائهم المباشرين فقط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7) (خامس أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي) أي بدرجة (كبيرة) وعلى الجامعة تدعيم ذلك.				
20	يتم حل المشاكل ومعوقات العمل في جامعة شقراء بكل سهولة ويسر	3.2	0.96	متوسطة
من خلال أجابه موظفي جامعة شقراء على هذا السؤال يتضح أن حل المشاكل ومعوقات العمل في جامعة شقراء يتم				

بكل سهولة ويسر. ولكن ليس بدرجة كبيره، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2) أي بدرجة (متوسطة) وعلى الجامعة التركيز على تسهيل حل المشكلات بصورة أكبر.

ومن خلال ذلك ينضح أن الجامعات السعودية (جامعة شقراء) تتصف بقوة التطوير التنظيمي فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.5) مما يعني أن درجة الممارسة كبيره وأن الجامعة تتمتع بمرونة هيكلها التنظيمي مما يسهل أداء كافة العمليات الإدارية وان سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها، إلا أنه كذلك أتضح أن هناك بعض الجوانب يجب على الجامعة العمل على زيادة فعاليتها بصورة أكبر كمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل. والاستفادة بصورة أكبر من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1/ يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية. متفقة في ذلك مع دراسة (الحرثي: 2008).
- 2/ سلطات المناصب الإدارية بالجامعة تتناسب مع مسؤولياتها. متفقة في ذلك مع دراسة (المنيع: 2006)
- 3/ تتوفر بالجامعة الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية متفقة في ذلك مع دراسة (Cusick, Anne: 2005).
- 4/ اللوائح والأنظمة في الجامعة تتميز بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الأفراد. كما ان إجراءات العمل تتميز بالوضوح والسهولة.
- 5/ التنظيم في الجامعة يتضمن توصيفاً وظيفياً يحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالإدارة.

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية تبرز العديد من التوصيات والتي على إدارة الجامعة القيام بها، أهمها:
- 1- السعي لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بصورة أكبر.
  - 2- العمل على زيادة منح الإدارات والكليات المختلفة المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من القيام بالتطوير التنظيمي.
  - 3- زيادة التركيز على حل المشاكل ومعوقات العمل بكل سهولة ويسر.
  - 4- العمل على إعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي في الجامعة.

- 5- العمل على منح الافراد التفويض اللازم لتنفيذ أعمالهم بدرجة أكبر من المرونة.
- 6- العمل على الاستفادة القصوى من قدرات الأفراد ومواهبهم الشخصية بما يحقق الأهداف المشتركة للجميع.
- 7- العمل على توفير نظام معلوماتي متكامل.
- 8- السعي لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بصورة أكبر.
- 9- التحرر من المركزية الشديدة.

### ثالثاً: مجالات لبحوث مستقبلية

بناء على نتائج دراستنا، نقترح قيام الباحثين بدراسات مستقبلية عن:

- 1/ التجارب العالمية في مجال التطوير التنظيمي.
- 2/ المناخ التنظيمي الداعم لعملية التطوير التنظيمي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود ومعالي فهمي حيدر، (2000)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 2- أبو ليفة، عبد العزيز مصطفى، (1983)، إدارة التعليم العالي بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، عمان.
- 3- الأعرجي، عاصم وآخرون، (1980)، نظريات التطوير الإداري، دار الكتب، جامعة الموصل.
- 4- المنيع، حمد إبراهيم، (2006)، واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه جامعة الملك سعود.
- 5- البداينة، ذياب موسى، والعضايلة، علي محمد، (1996) قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض.
- 6- السلمي، علي، (1998)، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة.
- 7- الحسن، ربحي، (1979)، الإدارة بالأهداف أسلوب للتطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، شعبان، 1979، عمان.
- 8- الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي، (1985)، نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع48.
- 9- العديقي، حسن، (1998)، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في إدارة الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على إمارة الشرقية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 10- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، (2000)، التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، المملكة العربية السعودية، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط2.
- 11- حريم، حسين محمود، (1991)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط أولى، عمان.
- 12- رويلي، سعود عبد الله، صنع القرار في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 1999-.
- 13- عبد الباقي، صلاح الدين، (2001)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 14- عبد الحافظ، نبيل، (1991)، أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 44، مسقط.
- 15- عصفور، محمد شاكر، (2001)، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

16- فتحي، شاكر محمد، (1993)، التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد 2.

17- قاسم، محمد فتحي محمود، (2001)، التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 18- American Association of School Administration (AASA), " Professional Standards for the Superintendency, 1993.
- 19- Bartholomew, Walter, (2002) Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents (Unpublished doctoral dissertation), Florida: University of Central Florida.
- 20- Bland, Corl, (1994), Administrator Evaluation Through College Feedback, Journal Citation, V.45 ,31 .Spr 1994.
- 21- Bruce, Macfarlane (1994), Competence – Based Management Education and the Needs of the Learning Organization .
- 22- Cummings and Worley, (1997), Organization Development and Change, Sixth Edition, South Western Publishing.
- 23- Cusick, (2005), The Handbook of Organizational Development in Schools. London: Mayfield Publishing Co.
- 24- Glisson, C, (2004), Organizational climate and culture ,PowerPoint Presentation available online at.
- 25- Goleman, Daniel, (2000) Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, March-April. 2000.
- 26- Krejcie & MorganK, (1970), Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement.
- 27- Levasseur, (2010), The Handbook of Organizational Development in Schools, London: Mayfield Publishing Co.
- 28- Robbins, S.P, (1990) ,Organization Theory: Structure Designs and Applications, New York: Harper Publishers.
- 29- Robbins, S.P. (1990), Organization Theory: Structure Designs and Applications, New York: Harper Publishers.
- 30- Warner ,Burke , (1994), Organizational Development, A Process of Learning and Changing", 2nd ed. ,Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.