

## أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي حالة دراسية في جامعة تكريت\*

أ.د. فائق مشعل قدوري العبيدي/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### الملخص:

يهدف البحث الى تحديد علاقة الارتباط والاثار بين القدرات المعرفية للقيادة ومجالات التطوير في المنظمات التعليمية وقد تم تطبيق البحث في جامعة تكريت من خلال توزيع استمارة استبانة على (٣٤) قائد أكاديمي في كليات الجامعة ن واستخدم نظام (SPSS) لغرض تحليل البيانات المجمعة وبشكل يحاول البحث عن الاجابة عن التساؤلات الاتية:

١. هل يوجد إدراك لدى العقول الاستراتيجية في المنظمة التعليمية المبحوثة لأهمية القدرات المعرفية مجالات التطوير التنظيمي لمنظمتهم.
  ٢. هل هناك علاقة ارتباط واثار بين قدرات المفكر الاستراتيجي وبين مجالات التطوير في المنظمة التعليمية المبحوثة ؟.
- وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ، أن اختلاف القيادات الأكاديمية في فلسفتها وقراراتها يقود الى التباين والاختلاف في فعالية مجالات التطوير المتبنية من قبل المنظمات التعليمية .، وثبت وجود انخفاض في مستوى إسهام القدرات المعرفية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي على الرغم من معنوية التأثير. واختتم البحث بعدد من المقترحات من اهمها ، إعادة النظر في بناء مهام العمل الأكاديمي للقيادة في المنظمات التعليمية واحتواء مضامينها وطموحاتها).وجعل ابعاد القدرات المعرفية معياراً لمن يشرع في العمل القيادي في المنظمة .

The impact of cognitive abilities Academy of effective leadership in the areas of organizational development A Case Study in the University of Tikrit

### Abstract

The research aims at determining the correlation and effect between the(Cognitive abilities of leadership) and(The areas of organizational development) , has been applied at(Tikrit University) Through a form questionnaire distributed to(34) academic leaders of (University colleges). (SPSS) program is applied for the purpose of analyzing the data collected from the specimen. Generally, the research tries to find answers the following questions:

1. Is there a perception among the strategic minds in the researched the importance of cognitive abilities and areas of organizational development for their organizations educational organization ?
2. Is there a correlation between the impact of the strategic thinker capabilities and the development of educational organization in the surveyed areas of relationship?.

The research found a set of conclusions and the most important is; The difference in academic leaders in philosophy and decisions lead to variation and differences in the effectiveness of the adopted development areas by educational organizations. proven a decrease in the level of contribution to the effectiveness of cognitive abilities in the areas of organizational development in spite of moral influence.

. In addition, it provides a set of proposals. The most important to reconsider building academic work tasks of leadership in educational organizations and to contain their contents and ambitions .Make the dimensions of a standard cognitive abilities to those prescribed in the leadership of the organized labor.

## المقدمة :

شهدت أدبيات الإدارة في القرن العشرين دراسات ونظريات متعددة كل منها تناولت موضوع القيادة وصفاتها من وجهات نظر مختلفة (السمات، السلوكية، الموقفية، ... وغيرها)، وقد اتفقت جميعها في البحث عن أثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير والتطوير في المنظمات وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة لحفز العاملين وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق رؤية لعمل المنظمة والوصول إلى الأهداف المنشودة.

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة فاعلة، تمتلك من القدرات والمعرفة وسبل تفكير ما يمكنها من استيعاب مشكلات التغيير المنظورة والمتوقعة في بيئة المنظمات ، وبالتالي استثمار الاتجاهات الإيجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار أنشطة المنظمة وفرص نجاحها من جهة أخرى، وفي ضوء ذلك وصف القائد بأنه الشخص المفكر والمتأمل في رسم الخطط وتصميم المنظمة وإرشاد وتوجيه الأفراد من خلال الخبرة الواسعة وبعد النظر لغرض إنجاز الأهداف.

## المبحث الاول : منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث:

يتمحور الأطار الفكري لمشكلة البحث ، إن المنظمات التعليمية في العراق اليوم تعمل وسط بيئات ديناميكية وسريعة التغيير والتعقيد، تمتد من التغيرات التقنية والمعلوماتية الى احتياجات سوق عمل متطورة وسياسات حكومية مقيدة وتغيرات ثقافية وحضارية واجبة الاستيعاب، فضلاً عن تحدي كبير آخر رسم عدد من أشارات أستفهام في أذهان المجتمع الأكاديمي حول القدرات المعرفية للعقل القيادي في ميدان عمل المنظمات التعليمية وادوارها في صياغة رؤية واضحة وأهداف ملائمة لرفع خصوصية الاداء الاستراتيجي المأمول على اساس معايير الجودة بأعتبره منهجاً مطلوباً وتوظيفها في مجالات التطوير التنظيمي ، وصولاً الى التميز وتجاوز الطرق التقليدية التي تقود الى التخلف .

بناء على ما سبق يمكن ان تتضح أبعاد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. هل أن المعالم المعرفية لتغيرات الدراسة (الرئيسية والفرعية) سائدة فكرياً وإنتاجياً في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل يوجد إدراك لدى العقول الاستراتيجي في المنظمة التعليمية المبحوثة لأهمية القدرات المعرفية ومجالات التطوير التنظيمي لمنظمتهم.
٣. هل تقوم المنظمة التعليمية بتحديد مجالات تطويرها في ضوء قدرة العقول القيادية وصياغة رؤية واضحة وأهداف ملائمة لتطوير تلك المنظمات ، وتجاوز الطرق التقليدية التي تقود الى التخلف .
٤. هل هناك علاقة ارتباط وأثر بين قدرات المفكر الاستراتيجي وبين مجالات التطوير في المنظمة التعليمية المبحوثة ؟.

**ثانياً: أهداف البحث:** يهدف البحث الى عرض سبل الأهتمام بقدرات القيادة ودورها في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي في الميدان المبحوث ، إذ أن مستوى الإدراك والتشخيص والاستجابة هي ناتج للتفاعل بين القدرات المعرفية ومدى الوعي بالأهداف التعليمية ما يتصل بها من قرارات ، وفي ضوءها تتحدد معطيات التطوير المطلوبة في مجالاته كافة سعياً الى تحقيق الأداء والتميز.

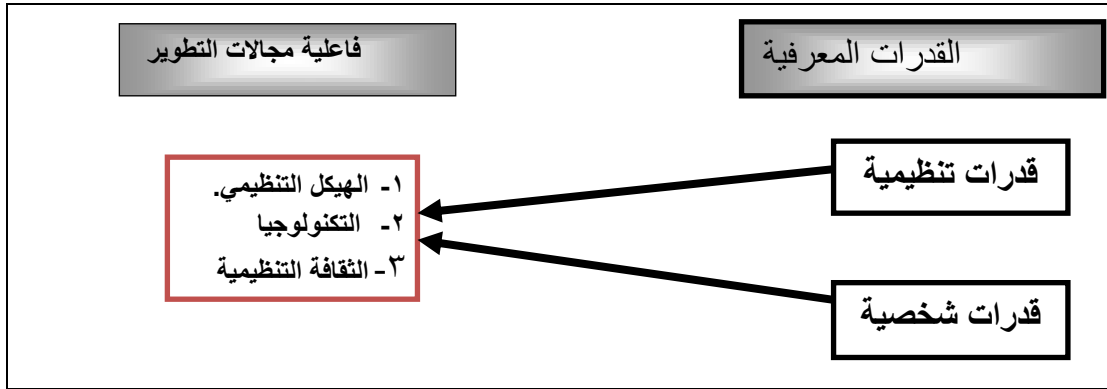
كما تتمثل أهداف البحث بالغايات التي تحاول بلوغها ومنها النتائج التطبيقية التي تستحصلها وتعزيز المنطلقات الفكرية التي نشأت منها.

ومن هنا فان هذا البحث تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- توضيح المعالم المعرفية لمتغيرات البحث (الرئيسة والفرعية)، ومحاولة التحري عن مكوناتها والإسناد الفكري لفلسفة كل منها.
- ٢- التعرف على واقع القدرات المعرفية للقيادة الاكاديمية في المنظمة المبحوثة
- ٣- التعرف على واقع المجالات التطويرية في المنظمة المبحوثة
- ٤- التعرف على طبيعة العلاقة بين القدرات والتطوير التنظيمي بمجالاته التي اختارها الباحث محلاً للبحث (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية) من جهة أخرى في الميدان المبحوث.
- ٥- وضع مجموعة من التوصيات: مقترحات التي يمكن أن تساعد على تفعيل التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

**ثالثاً: أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث الحالي في السعي إلى محاولة الربط بين القدرات المعرفية للقيادة الاكاديمية وفاعلية التطوير التنظيمي ، إذ إن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة العراقية عموماً والبيئة التعليمية على وجه التحديد.

**رابعاً: مخطط وفرضيات البحث :** يقصد بالأنموذج تمثيل أو تصور ظاهرة أو مشكلة معينة، توصف بأشكال بيانية أو معادلات رياضية تعبر عن مسارات البحث وتوضح المكونات الأساسية لها. وقد بلورت مراجعة الأدبيات (التي أمكن الرجوع إليها) والتي تناولت واحداً أو أكثر من متغيرات هذا البحث بناء التصميم الأولي لأنموذج البحث من خلال المتغيرات الرئيسة (توضيحي واستجابي) التي تلاءمت مع المشكلة المبحوثة والأهداف المحددة للبحث، ويعبر الأنموذج الذي يعرضه الشكل الآتي عن واقع البحث النظرية التحليلية لتلك المتغيرات، واختبار الأثر بينهما على وفق العنوان المحدد للبحث.



### مخطط البحث الافتراضي

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية ومجالات التطوير التنظيمي في المنظمة التعليمية المبحوثة." ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي

٢. "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الشخصية ومجالات التطوير التنظيمي

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة تأثير لقدرات المفكر الاستراتيجي في مجالات التطوير التنظيمي في المنظمة التعليمية المبحوثة." ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. "هناك تأثير للقدرات التنظيمية في مجالات التطوير التنظيمي

٢. "هناك تأثير للقدرات الشخصية في مجالات التطوير التنظيمي

#### خامسا: اساليب البحث:- يعد البحث من البحوث الموقفية الاستكشافية بالدرجة الأساس، وتستمد مسوغاتها

من طبيعة مرتكزاتها النظرية والتي يعتمد فيها اسلوب التحليل المنطقي (logical).

اما ادوات واساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات فكانت على النحو الاتي:-

١. ادوات جمع المعلومات:- ارتكزت اداة البحث على الوثائق والتعليمات والتي دعمت باستمارة استبيان

صممت بالشكل الذي يخدم متغيرات البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة او شملت جزء من الأسئلة يقيس

الأول منها الرؤية الاستراتيجية والجزء الثاني لقياس الرسالة الاستراتيجية والجزء الثالث لقياس الأهداف الاستراتيجية

فضلا عن المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجيب .

ب. اساليب التحليل :- استنادا الى طبيعة الدراسة وتوجهاتها ومضامين فرضياتها اعتمد البحث على مجموعة من

الأساليب الاحصائية دون الاكتفاء بأسلوب واحد ، ومنها الأساليب الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،

النسبة المئوية ) فضلا عن اسلوبي الارتباط والانحدار وبما تخدم واقع التحليل .

## المبحث الثاني.... الاطار النظري

### المحور الاول :القدرات المعرفية

يدركون الباحثون والأكاديميون أهمية القدرات المعرفية للقيادة التي تمحورت حول نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها قادة المنظمات، أو العملية التي تساعد على جمع المعلومات التي تستخدم في القرارات، أو في توظيف القدرات العقلية في التعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها، الأمر الذي زاد من الأدراك بأن العقول القيادية بما تمتلكه من قدرات وتوجهات معرفية وابداعية هي قوة التميز الجوهرية في تحقيق نجاح المنظمات واستمراريتها، خصوصاً مع حلول الالفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة، فمن يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثلى، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة.

### اولاً: مفهوم القدرات المعرفية:

يشير الادب الاداري أن تركيبة القدرات المعرفية تشكل حالة من الإدراك وترشيد سلوك وقرارات القيادة وتحدد أولوياتها وأنماطها تعاملاتها مع البيئة، وان اساس العديد من القدرات تكمن في المهارات والمعارف وتظهر بشكل طاقة لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة ( Hitt, et.al, 2001, 115)، وهنا تأكيد على أن القدرات المعرفية أصبحت تمثل قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل القيادي قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات خارج الإطار التقليدي.

أما فيما يخص مفهوم "القدرات المعرفية" للقيادة، فيراها الباحثون اعتماداً على ما تقدم من جهة، وعلى رأي آخر بأنها مجموعة من السمات التي يمتلكها القادة الناجحين والتي تتبلور في أنماط أهداف عظيمة، أو بوصفها وظائف موجهة للسلوك (Guilford, 1980, 735)، أو بأنها سمات منتظمة تؤثر في استنتاجات الفرد تجاه المواقف المختلفة، ويشير الى القدرات المعرفية هي العناصر الحاسمة في صياغة القيادة الفعالة في اي منظمة (Dunkly & Winston, 2002, 173)، فهي تهيئ قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل القيادي قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات (الخنفاجي، 2002، 58)، ويشير الى القدرات المعرفية بأنها مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات والتي تمكنهم من تحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية (القحطاني، 2010، 143)، ويمكن استخدام هذه القدرات وتسخيرها باعتبارها اساس لأنشاء قوة الاساسية للكثير من الافعال الاستراتيجية لدى القيادة.

وفي إطار ما تم تناوله من مفاهيم للقدرات المعرفية يمكن أن نتوصل إلى مفهوم يتناسب مع أهداف الدراسة وغاياتها

وهو:

"ان القدرات المعرفية هي المميزات الفطرية والمكتسبة (المعارف والمهارات والاتجاهات) تنعكس في سرعة البديهة والحدس والقدرة على التعلم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لفهم تطورات ومستجدات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصورات منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة بما يتلاءم مع توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي".

## ثانيا: اهمية القدرات المعرفية

تتبع اهمية القدرات المعرفية للقيادة من الدور الذي تقوم به لمواجهة اعباء العمل التنظيمي والذي تتنوع اعباءه ومسؤولياته بتنوع الاهداف والمهام، ويشير (الكبيسي، ٢٠٠٤، ٢٣٧-٢٤٨)، ان اهمية القدرات القيادية ومنها المعرفية خاصة ترجع الى:

- ١) وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة.
- ٢) مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب اساليب تفكير غير تقليدية.
- ٣) مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التفوق والتميز والقدرة على الاستجابة للتحديات التي تشهدها المنظمة.
- ٤) المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الاسلوب العلمي.
- ٥) زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- ٦) زيادة قدرة القيادة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة.

ومن خلال ما سبق يتضح ان القدرات التي يحملها القادة العاملين في المجال الاكاديمي هي الجزء الاهم في القيادة الفاعلة، وهذا ما أكده (الراوي، 2000، 76) في تعريفه للقيادة على انها حصيلة تفاعل بين الخصائص والقدرات المتميزة للأفراد وبين المواقف والأبعاد والمتغيرات التي تؤمنها البيئة وتظهر نتائج التفاعل بالتحلي العلمي للضغوط والقوى الكامنة داخل التنظيم والمؤثرة فيه من الخارج عن طريق الموازنة بين دافعيتهم وإسهاماتهم في المنظمة.

ومن العرض السابق يرى الباحث أن القدرات المعرفية للقيادة تسهم في:

- ١) بناء رؤى مستقبلية حيث تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
- ٢) اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.
- ٣) جعل القادة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
- ٤) استخدام القائد لقدراته المعرفية في بلورة أفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

## ثالثا: تصنيفات القدرات المعرفية للقيادة:

اصبحت القدرات تؤلف ركن اساسي في استراتيجيات النجاح القيادي لا تقل اهميتها عن السمات الشخصية والمهارة القيادية الاخرى، إذ ان ما متوقع من دور للقيادة يرتبط الى حد كبير بقدراتها التي اصبحت تحتل موقع الصدارة في النجاح القيادي، الحقيقة والتي لا بد من تأكيدها ان نجاح المنظمات واستمرارها يعتمد على القدرات القيادية التي تتبلور من خلالها الارادة القيادية وتضعها موضع التنفيذ الفعلي.

لقد بذل الباحثون جهودا حثيثة في استعراض القدرات القيادية وما يرتبط بها من خصوصيات ذات صلة ببيئة البحوث، إذ تمثلت تلك المحاولات بدراسات عديدة ركزت على مجموعة من القدرات المعرفية المرتبطة بالجوانب التحليلية للقيادة ودرجة رؤيتها لواقع التنظيم والبيئة، وبأنواع مختلفة من المناظير، والتي اخذت اهميتها من حاجة المجتمع واوضاعه الادارية ومدى التطور الذي وصلت اليه مجريات الادوار القيادية المفترضة والجوانب الفكرية التي يجب ان تتصف بها القيادة خارجة عن الاطار التقليدي للمسؤوليات القيادية، وتعكس حقيقة البناء المعرفي و المهاري الواجب توافره لمن يقدم على اخذ زمام الامور في المنصب القيادي.

وبصورة عامة اسفرت جهود الباحثين الميدانية عن تطوير مداخل متعددة في تصنيف القدرات المعرفية للقيادة، تباينت مضامينها ومسمياتها مع تباين التصورات الفكرية المستندة اليها (التقليدية والمعاصرة) في تحليل وتشخيص معالم القدرات المعرفية، فهناك من أشار اليها بالقدرات العقلية، والبعض عبر عنها بالقدرات الذهنية، وآخرون بالذكاء (Gibson, et.al, 1988, 63)، وفسرها البعض بالميزات الفطرية (وراثية) ومكتسبة (عبد العال، 1991، 172)، ويستدل من ذلك ان هناك انواعا عديدة من القدرات بشكل عام والقدرات المعرفية بشكل خاص ويوضح الجدول (١) بعض انواع القدرات والقدرات المعرفية التي حددها الباحثون.

جدول (١) انواع القدرات المعرفية

القدرات														السنة	الباحث					
ادارة الثقة	ادارة الوقت	ادارة الذات	الملاحظة	التفحص	بدنية	البداية	الذكاء	سلوكية	فنية	التخطيط	صنع القرار	التحفيز	التكيف				الابداع والمبادأة	فكرية وتصورية	الاتصال	الادراك
																	√	1974	Stogdjal	
																		1974	Katz	
																		1981	Warren	
																		1982	Eltlie and O keefe	
																	√	1985	Bennis and Manus	
																		1989	Campion	
																		1992	√Mahmodi & King	
																	√	1994	Krstek	
																	√	1999	Gieseke, & McNeil	
																	√	2000	Bingham, Felin, & Black	0

																			2001	Winston & dunkly	1	
																			√	2004	سهيلة	2
																			√	2006	سلمان	3
																				2006	درويش	4
																			√	2010	الحسيني و درباله	5
																						التكرار

نخلص من الدراسات اعلاه ان حالة التباين والاختلاف في التركيب النوعي والعددي في القدرات القيادية تبدو واضحة، إذ نرى من الدراسات ما قدمت قدرات محدودة واخرى واسعة، ويرى (Arnold & Feldman , 1983, 295) ضرورة التعددية لاستيعاب متطلبات العمل القيادي المتطور وإلا فان تبني عدد قليل يعني الخروج بمؤشرات جزئية لتلك القدرات.

وفي إطار ما تقدم بتحديد انواع القدرات المعرفية نلاحظ أن القدرات المبينة بان منها ما هي قدرات تنظيمية التي يمكن اكتسابها بالتدريب، والتعليم، والخبرة واخرى شخصية موروثه.

● **قدرات تنظيمية:** تتمثل في القدرات التي يكتسبها المرء من التدريب والخبرة والتعلم لتعزيز قابلياته الدينامية عن طريق المعرفة المكتسبة وتوصف بأنها جهود المرء المتعامدة للحصول على ما هو جديد من المعرفة من المحيط الخارجي الذي بدوره يطور قابليات المعني بالعمل القيادي، وهي قدرات قيادية مرتبطة بمنظمة العمل، وهذه القدرات تمكن المعني بالعمل الاكاديمي من فهم جميع مظاهر سير العمل بالتنظيم، ومطالب بلعب دور أكثر فعالية في إدارة المنظمات والأعمال الموجودة في المؤسسة ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما يحتاجه من معلومات حول المنظمة للقيام بتسييرها بطريقة فعالة، ومطالب كذلك بتطوير نظرتة وتوقعاته إلى عالم الأعمال المتوسع وتطور وعيه السياسي والعالمي (القدرة على التكيف: قدرات فكرية وتصورية: القدرة على الاتصال).

● **قدرات شخصية:** وهي مجموعة من القدرات المتأصلة في الفرد وتتكون من ميوله وامزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل او مواهب طبيعية موروثه تنمو بالمعرفة او التعليم وتصلق بالتدريب، وهذا ما يراه أصحاب نظرية "السمات" ان الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة، اي ان القدرة القيادية صفة موروثه تخلق مع الفرد كغيرها من صفات اللون والجنس وهي تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة) او صفات ذاتية قيادية (موهبة)، لذا من الضروري ان يتمتع القائد الاكاديمي بقدرات شخصية تؤهله للقيادة وتميزه عن الآخرين (القدرة على الابداع: القدرة على الحفز: القدرة على الإدراك)



## المحور الثاني... التطوير التنظيمي

## اولا: مفهوم التطوير التنظيمي:

مصطلح التطوير التنظيمي مشتق من الاصل اللاتيني (Voulp) والذي يعني اخراج الميزة او الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الايجابي والارتقاء بالحلة نحو الافضل (الغالي واخرون، ٢٠١٠، ٢١)، في حين ينظر الى التطوير التنظيمي بانه ذلك الجزء من العمل الحدسي يتوقع كل فرد في المنظمة ان يؤديه، والعلاقات بين هؤلاء الافراد وذلك لكي يصبح الاداء اكثر فاعلية لتحقيق هدف المنظمة، وبذلك فان جوهر التطوير التنظيمي يمثل تكريسا للمنهج السلوكي في الإدارة و يجئ كذلك مؤكدا لمقولة أساسية في الفكر الإداري، ظلت تمثل مفترقا فاصلا بين المدارس التقليدية التي لا تنظر إلى الإنسان إلا بوصفه أحد أدوات الإنتاج، وبين المدارس الحديثة في الإدارة التي تعتبر الإنسان وكل ما يمثله من قيم وأعراف ومعتقدات محورا للعملية التنظيمية.

لقد أجمعت تعريفات التطوير التنظيمي على أن العنصر البشري هو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي، بما يحمله من قيم وأعراف وأفكار (حمور، 1987، 9)، وقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي فمن التعريفات ما ركز على سلوك الأفراد، ومنها ما ركز على المنظمة ومنها ما ركز على البيئة التنظيمية، لذا يمكن تمييز ثلاثة مداخل فكرية لتحديد مفهوم التطوير التنظيمي.

## جدول (٢) بعض اراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي

المفهوم	المدخل	الباحث
جهود طويلة الأجل لإثبات قدرة المنظمة للتغلب على التغيير في البيئة الخارجية لزيادة قدرتها الداخلية لحل المشاكل	بيئية	Schemerhorn et.al,2000, 276
عملية تجديد تسعى المنظمة من خلالها الى بعث الحداثة ومنع التراجع لتبقى محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وتكون قادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة		الكبيسي، 2004، 19
استخدام المعرفة، وتقانات العلوم السلوكية، للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها، بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة،	معرفي وسلوكي	Helleriegel, 2001, 559
عملية نظامية واسعة لتطبيق العلم والمعرفة السلوكية للتغيير المخطط ووضع الاستراتيجيات، ومكونات التصميم، والعمليات التي تمكن المنظمات أن تكون فعالة		Boonstra, 2004, 25
جهد طويل المدى جوهرى ومخطط يتناول التنظيم ككل من خلال مدخل سلوكي لتيسير التغيير في قيم ومعتقدات ومدركات واتجاهات		أبو سمك، 2011، 20

وقدرات العاملين أفرادا وجماعات وبالتالي تحسين سلوكهم وممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية و بما يؤدي لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة وتحسين الفاعلية التنظيمية لها بالاستعانة بخبراء التطوير التنظيمي		
خطة نحو تغير اي شيء ذات اهمية بان يجعل المستقبل يختلف عن الحاضر وعن الماضي	ب م ر ا ت	Gibson, 1982, 529
عملية التهيئة لغرض ما، وأحداث التغيير لوضع المنظمة		Ivancevich & Mattson, 2002, 672
أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين		Desler, 2003, 302

ورغم تعدد الابعاد المختلفة لمفهوم التطوير التنظيمي الا ان جميعها اهتمت بالوظائف التنظيمية المختلفة على مستوى المنظمة ككل، وتركز على البعد السلوكي كأساس للتطوير وذلك باعتبار العنصر البشري يمثل اهم عوامل التغيير والتطوير وبشكل عام اشتملت تعريفات التطوير التنظيمي على عدة جوانب أساسية وهي:

(١) ان التطوير التنظيمي يهدف بشكل عام لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تطوير مكونات المنظمة.

(٢) انه يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية والمشاركة الفعالة من الادارة العليا لتغيير السلوك والقيم والاتجاهات.

(٣) يهتم بالعنصر الإنساني واشاعة روح العمل الجماعي من خلال دعم عملية التعلم والتمكين والمشاركة.

ومن خلال التعريفات السابقة استخلص الباحث التعريف التالي "التطوير التنظيمي" هو جهد شمولي مخطط طويل المدى تديره الإدارة العليا لتمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها وزيادة فعاليتها وتطوير العاملين من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم عن طريق تحسين الثقافة التنظيمية وتطوير التكنولوجيا والهياكل التنظيمية ومرونة الاهداف والاستراتيجيات".

### ثانيا: خصائص التطوير التنظيمي:

ان الإمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي يعمق المعرفة حول هذا الحقل من العلوم لأنه يمكن بمعرفة هذه الخصائص تحديد برامج التطوير التنظيمي، وهي تتمثل بالاتي (القحطاني، 1996، 8):

(١) الشمولية: ان التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة واساليب العمل المطبقة بالمنظمة وكذلك القوانين واللوائح.

(٢) الاستمرارية: ان تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.

٣ **التدخل المخطط:** لا يمكن ان يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

٤ **المشاركة:** يتوجب على جميع اعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي كونهم مشاركين فيها. وفي اتجاه اخر ينظر (الغالي واخرون، ٢٠١٠، ٣٣)، ان خصائص التطوير التنظيمي تنقسم الى نوعين اساسين يتمثلان في:

١ **الخصائص التمييزية:** وهي مجموعة من الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير في باقي المناهج التطويرية، وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي خصوصي.

٢ **الخصائص الادائية:** مجموعة الافعال والممارسات التي تصف سلوك الاداء المطلوب اجرائيا من التطوير لتحقيق مخرجاته التي يتوقع ان تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

### ثالثا: مجالات التطوير التنظيمي:

ان عملية التطوير التنظيمي تتصف بالشمولية والتغلغل في مختلف أنشطة المنظمة شكلاً ومضموناً، ونظرياً، وتطبيقاً، وكمياً ونوعياً، وقد تباين الاهتمام والإسناد من قبل الباحثين والدارسين حول تلك المجالات وكذلك من قبل المعنيين في المنظمات فهناك دعم كبير أحياناً لمجال معين في منظمة معينة وغيابه في مجالات أخرى، ولدى منظمات أخرى يحتل أهمية كبيرة وغالباً ما يلجأ المعنيون بالمنظمات لتحديد فرص التقدم نحو مستويات ارقى مما هي عليه الآن على المجالات كافة عن طريق تحقيق نقلات نوعية وكمية في مختلف تلك المجالات وبشكل متابعي متسلسل، ولا بد من تسليط الضوء على أبعاد التطوير التنظيمي والتي يشار إليها بمجالات التطوير التنظيمي التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة في ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً وذلك عن طريق إسهامات المفكرين والباحثين في تحديد أبعاده (مجالات التطوير التنظيمي) من وجهات نظرهم المختلفة والتي يمكن إيجازها بالجدول (٣).

### جدول (٣) مجالات التطوير التنظيمي

المجالات											الصفحة	السنة	البحث	
التعلم والمساءلة	التفكير الاستراتيجي	والتخطيط	المهام	المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة	الاهداف	والاستراتيجيات	جماعات العمل	التكنولوجيا				
									√	√	√	5-6	2003	عبد السميع
			√							√	√	375-376	2004	حريم

					√	√		√	√	√	474- 480	2005	مصطفى
			√				√			√	26	2006	العلي
				√				√	√	√	390- 398	2007	ماهر
			√				√		√	√	15	2008	حسن
					√	√		√	√	√	18- 23	2009	Ukpata & olkotun
			√				√		√	√	12- 13	2009	العدواني واخرون
					√	√			√	√	22- 28	2011	Nair

وفي إطار ما تقدم بتحديد مجالات التطوير التنظيمي نلاحظ وجود تباين في آراء الباحثون، وبما أن اغلب الباحثون اتفقوا على المجالات المذكورة آنفاً فقد تم اعتماد هذه المجالات لتمثل الجانب العملي في الدراسة الحالية، والتي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم، ومن الجدير بالذكر أن مجالات التطوير المشار إليها أدناه ليست منعزلة بل أجزاء متكاملة و مترابطة مع بعضها و لذا يجب أن يتم التغيير في إطار تنمية وتطوير التنظيم برؤية مخططة وشاملة وهادفة لتحسين القدرات والأنشطة التنظيمية في تحقيق الاهداف وحصول التغيير والتطوير المستهدف (حمود، ٢٠٠٢، ١٨٩)، وفيما يلي موجز لتلك الابعاد:

١) **التكنولوجيا المستخدمة:** ان التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات تؤثر على هيكلها التنظيمية او اساليبها التشغيلية، فهناك دائما محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فاعلية التنظيم، لذ فان عملية التطوير التنظيمي تحاول التركيز على الجوانب التكنولوجيا بما فيه من مهام ومعدات (الطجم، ١٩٩٦، ٢٠٣).

وتتراوح التغييرات التكنولوجية المستخدمة من تغييرات بسيطة مثل إدخال الحواسيب الآلية لاستخدامات الأفراد بما يسهل مهامهم، إلى تغييرات أساسية مثل الادارة الالكترونية وتطبيقاتها المختلفة، ويأخذ التطوير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة فاعلية المنظمة وخفض تكلفة الصيانة وتحسن جودة المخرجات، ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل وتابعه (شريف، ٢٠٠٧، ٣٣٠)، ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة للعمل، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين (ماهر، ٢٠٠٧، ٢٩٦).

٢) **الهيكل التنظيمي:** تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم

وملاءمته مع التغيرات الجديدة، والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس، وتعديل نطاق الإشراف وإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسئولية تعتبر إحدى طرق استخدام التطوير التنظيمية، (مصطفى، ٢٠٠٥، ٤٧٥).

**الثقافة التنظيمية:** احتلت مجالات التطوير الثقافي اهتماما كبيرا نظرياً ويكاد يكون ضعيفاً جداً تطبيقياً لصعوبة الخوض به لكونه يتعلق بقيم وافكار راسخة عميقة يصعب المساس بها في كثير من الأحيان وهناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير غير أن الكثير من الباحثين توصلوا في دراستهم الى إمكانية تغيير وتطوير ثقافة المنظمة، ومنهم من اشار الى امكانية تطوير المنظمة عن طريق افكار جديدة نحو اتخاذ القرار وركز (Porter, 1962) الى امكانية تطوير ثقافة المنظمة عن طريق تحليل اتجاهات العمل، ودرس (Klein, et.al, 1971) ردود افعال العاملين على الاتجاهات واهتم على القصص البطولية، الأساطير، القصص، وأشار (Izumi, et.al, 2000) الى ضرورة اختيار مداخل تغيير تنسجم مع الثقافة التنظيمية للمنظمة وتعكس أسلوب الثقافة المرغوبة في المستقبل عن طريق مطابقة القيم التنظيمية مع أساليب التغيير المخطط لها.

ولكن يبقى المصدر الأساسي لتطوير الثقافة التنظيمية هي قدرات التي يحملها القادة في الادارة العليا وما ينتج عنها من ممارسات داخل التنظيم، فرغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وامكانية تطويرها.

#### رابعاً: علاقة القدرات مع عمليات التغيير والتطوير التنظيمي:

يحاول القادة ممن يوسمون بالقدرات العالية لتحديد و مواجهة التحديات والتغييرات اذا ما علمنا ان نجاح ادارة التغيير والتطوير يعتمد على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها قدرات ومهارات القيادة التي تمثل حجر الاساس لنجاح كافة الاجراءات المستخدمة (الشيخلي، ٢٠٠٨: ٥٨)، فالقدرات القيادية تساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع وإدارة التغيير والتطوير ويوفر لمتخذي القرار في المنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة (www.researchandmarkets, 2009:1).

وفقاً لما سبق عرضه يمكن القول بأن الإدارة التعليمية في جوهرها هي عملية قيادة في المقام الأول، حيث تتأكد فيها القدرة والمهارة والخبرة على التأثير في البشر وحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية والسعي الدائم لتطويرها، ويشير (عماد الدين، ٢٠٠٣، ٢٠) ان جهود قادة المنظمات التعليمية في التطوير والتغيير تشمل جانبين رئيسيين هما:

- (١) إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي: وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي، والأدوار الوظيفية... الخ، وتؤدي هذه الجهود إلى تأثير غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
- (٢) إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة التعليمية: وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، بما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل

الجماعي التعاوني، وتتطلب هذه الجهود تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو من العاملين معه أو من المعنيين بالعملية التعليمية كافة.

وفي نفس الاتجاه نرى ان دور قيادة المنظمات التعليمية في عمليات التغيير والتطوير تظهر في المجالات التالية:

- ✓ إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.
- ✓ تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً إلى التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.
- ✓ تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبباً لحل مشكلاتها.
- ✓ تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
- ✓ خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها.
- ✓ إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة، من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والإعداد للتعامل معها.
- ✓ تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الاستراتيجية.
- ✓ تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم.

### المبحث الثالث: الاطار الميداني

تنساق متضمنات الحالة الدراسية باتجاه استطلاع وتشخيص مواقف المعنيين في المجتمع الأكاديمي نحو ما تم عرضه من افتراضات وسياقات للتوجهات الإستراتيجية المطلوبة للقيادات في المؤسسات التعليمية ، إذ أن القائد في المجتمع الأكاديمي يحمل مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التعليمية المتخصصة ما تميزه عن غيره ضمن ساحة الإدارة الجامعية و فهو يقف في منطقة حساسة بين النظام التعليمي الخاضع للضغوط باستمرار والبيئة التعليمية التي أعضائها أشخاص متميزون من ناحية الفكر والشخصية والعمل .

وفي ضوء تلك المعطيات ، اختيرت جامعة تكريت ميدانا لتشخيص تلك المنطلقات ، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي ليكون نموذجاً ونقطة انطلاقه نحو استطلاع آراء القيادات الأكاديمية ممثلة برؤساء الأقسام العلمية التي تمثل قاعدة لهرم التعليم العالي من الناحية الإدارية ، وحلقة الوصل بين أطراف العملية التعليمية التي تتكون من ( الإدارة، هيئة التدريس، الطلبة) ، الأمر الذي يزيد من ضرورة تبني أدوار ومهام غير تقليدية إلى جانب استقلاليتها الواضحة في الحركة والتصرف في مجال تطوير المناهج والمقررات وتوفير المستلزمات المادية للعملية التعليمية وآليات اختيار

التدريسيين والطلبة، وأن التعامل مع الموقع المتميز لتلك الأقسام يتطلب أن تكون رائدة في نوعية قيادتها الأكاديمية والإدارية لمواجهة البيئة الداخلية والخارجية بكل ماتطوي عليها من إيجابيات وسلبيات .

وباتجاه تشخيص الافتراضات والمركزات الفلسفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت كقيادة أكاديميين، تم تصميم استمارة استبانته لاستطلاع الآراء والحصول على المعلومات والبيانات الأولية، إذ حوت الاستمارة بعد المقدمة التعريفية خمسة مجاميع من العبارات عن توجهات الأدوار والتفكير والقرارات والقدرات ومستوى الوعي بالأهداف التعليمية للقسم العلمي وعدها مرتكزات للتميز انطلاقاً من عد التميز للقيادة وسيلة وليس هدفا .

**المحور الأول/** وصف أبعاد القدرات المعرفية وتشخيصها: ضم هذا المتغير في استبانة الدراسة (٢٤) سؤالاً يتعلق بالقدرات المعرفية للقيادة من خلال بعدين، وهما (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية)، وتمثلت بالعبارات (X1- X24)، وكما يأتي:

اولا/ وصف القدرات التنظيمية: تميل اجابات القادة المبحوثين باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (٦٣.٤) وبوسط حسابي عام (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,٠٨٢)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات نسبة عامة بلغت (١٣,٨) وللمحايد (٢٢,٨)، ومن ابرز الفقرات التي اغنت هذه النسبة كانت الفقرة (X2) التي تنص على (اسعى باستمرار الى تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للجامعة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٠٥)، في حين كانت ادنى الفقرات مساهمة هي (X9) والتي تنص على (اعمل على بناء علاقات مرنة في مجال العمل التعليمي) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٨١).

**ثانيا: القدرات الشخصية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) ان اجابات القادة المبحوثين على مستوى الجامعات المبحوثة (اجماليا) تجاه هذا البعد من خلال فقراته (x13-x24) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (٧١,١) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي عام (٣,٨٦)، وانحراف معياري عام (٠,٨٦٧)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات نسبة عامة بلغت (٨,٧) وللمحايد (٢٠,٢) ومن ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء نسبة الاتفاق هي (X21) والتي تنص على (اعمل على اتخاذ قراراتي بدقة متناهية) اذ حصلت على نسبة اتفاق (٧٧,٨) وبوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٦١)، في حين كانت اقل الفقرات مساهمة هي (X٢٣) والتي تنص على (اعمل جاهدا على ادراك الرغبات الشخصية للعاملين) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٣,٨٥) وانحراف المعياري (٠,٩٥٣)،

**جدول (٤) المعدلات العامة للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات**

المؤشرات	مقياس الاستجابة			
	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
القدرات المعرفية				

١,٠٨٢	٣,٧٥	٣,٧	١٠,١	٢٢,٨	٣٤,٠	٢٩,٤	المعدل X1-X12
		١٣,٨			٦٣,٤		
٠,٩٣١	٣,٥٥	١,٥	٧,٣	٢٦,٤	٣٧,٦	٢٧,٢	المعدل X13-X24
		٨,٨			٦٤,٨		

### المصدر/ بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح لنا من خلال ما ورد أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالقدرات الشخصية، إذ يؤكد أغلب المبحوثين ومن خلال اجاباتهم ارتفاع مستوى القدرات الشخصية لدى القيادات في الجامعات المبحوثة أي أنها ذات مقدرة جيدة من الدقة في اتخاذ القرارات والجدارة في السلوك وتوفر عنصر التفكير الدقيق والشعور بالمسؤولية وتهيئة البيئة اللازمة وتوفير أجواء عمل لاستثمار القدرات المتحددة للعاملين بهذه الجامعات من تفجير قدراتهم الإبداعية وجعل طاقتهم في خدمة العملية التطويرية للجامعة والمجتمع ككل في النهاية، وعكست الاجابات قناعة القادة المبحوثين بالمعطيات القائمة، ولكن اذا كانت الاستراتيجية الحالية ملائمة لا يعني عدم وجود استراتيجية أفضل، لان التغيير والتجديد هو الصيغة الحاسمة التي لا بد من التعاطي معها وليس فقط تطوير الحالة القائمة.

### المحور الثاني: وصف متغير فعالية مجالات التطوير التنظيمي وتشخيصها:

تضمن هذا المتغير في استبانة الدراسة (٢٤) سؤالاً تتعلق بقياس فعالية مجالات التطوير التنظيمي، من خلال اربعة أبعاد، تم تحديدها وفقاً لمنهجية الدراسة وهي (التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاهداف والاستراتيجيات)، وتمثلت بالمتغيرات (X43 - X66)، وكما يأتي:

#### اولاً/ التقنية المستخدمة:

تميل اجابات القادة المبحوثين باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (٦١,٥)، وبوسط حسابي عام (٣,٧١)، وانحراف معياري (٠,٨٩٥)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات نسبة عامة بلغت (٩,٦) وللمحايدين (٢٨,٩)، وقد عززت نسبة الاتفاق الفقرة (X44) بوسط حسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٨٩٠)، وقد اسهمت الفقرة (X47)، في تدني هذه النسبة ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٣,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٩٩٠).

الهيكل: تميل اجابات القادة المبحوثين باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (٥٣,٩) بوسط حسابي عام (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٩٦٠)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات نسبة عامة بلغت (٥,٩)، وللمحايدين (٣٥,٨)، ومن ابرز الفقرات التي أسهمت في اغناء نسبة الاتفاق كانت (X51) والتي تنص على (هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين الوحدات التنظيمية في الجامعة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٣,٨٨) والانحراف المعياري البالغ (٠,٩٤٥) في حين كانت اقل الفقرات مساهمة هي (X50) بوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (١,٠١٥).



### ثالثا/ الثقافة التنظيمية:

ان اجابات القادة المبحوثين حول هذ المتغير من خلال فقراته تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (٣٦,٨)، وبوسط حسابي عام (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,٠٤٤)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات نسبة عامة بلغت (٢٠,١)، وللمحايدين (٤٣,١)، ومن ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء نسبة الاتفاق هي (X56) وبوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٨٠٩)، في حين كانت اقل الفقرات مساهمة هي (X57) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٣,٠٩) والانحراف المعياري (١,١١٨).

من خلال النتائج الواردة يتضح اهتمام الجامعة المبحوثة بالثقافة التنظيمية ويؤكد اغلب المبحوثين هناك حرية للعاملين في التعبير وتقديم الافكار الجديدة، ولكن كانوا غير متأكدين من حدوث تطوير في الثقافة التنظيمية بما ينسجم مع التطورات المعاصرة ويعزو ذلك الى عدم تسخير القدرات القيادية من قبل الادارة العليا باتجاه تطوير الثقافة في الجامعة المبحوثة، وعدم بذل جهود حقيقية في تحديد ميول واتجاهات العاملين التي تساعد على انجاح عملية التطوير التنظيمي.

جدول (٥) المعدلات العامة للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأهداف

### لمجالات التطوير

	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					المؤشرات
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
التكنولوجية	٠,٨٩٥	٣,٧١	٠,٩٨	٨,٨	٢٨,٩	٤١,٤	٢٠,١	X43-X48
			٩,٦			٦١,٥		المعدل
الهيكلي	٠,٩٦٠	٣,٦١	١,٩	٨,٤	٣٥,٨	٣٣,٣	٢٠,٦	X49-54
			١٠,٣			٥٣,٩		المعدل
الثقافة	١,٠٤٤	٣,٢٧	٤,٤	١٥,٧	٤٣,١	٢١,١	١٥,٧	X55-X60
			٢٠,١			٣٦,٨		المعدل

المصدر/ بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

### المحور الثالث: علاقة الارتباط بين القدرات المعرفية وفعالية مجالات التطوير التنظيمي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين القدرات المعرفية وفعالية مجالات التطوير التنظيمي على مستوى الجامعة المبحوثة (اجماليا) بلغت قيمتها (المؤشر الكلي) (٠,٢٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة تكون الفرضية الاولى للدراسة قد تحققت والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات المعرفية وفعالية مجالات التطوير التنظيمي).

جدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين القدرات المعرفية وفعالية مجالات التطوير التنظيمي على مستوى

جامعة تكريت

المتغير	القدرات الشخصية	القدرات التنظيمية	القدرات المعرفية
التقنية المستخدمة	٠,١٠٩	٠,٣٦٣*	١٥١,
الهيكل التنظيمي	٠,٠٠٠	-٠,٠٤١	١٤٢,٤
الثقافة التنظيمية	٠,٠٨٢	٠,٠٧٥	١٣١,٠
الاهداف والاستراتيجيات	٠,١٣٦	٠,٠١٩	٤,٢٨٦
فعالية مجالات التطوير التنظيمي	٠,٢٥٥	٠,٣٧٤*	٠,٣٨٢

المصدر/ نتائج الحاسبة الالكترونية.  $p > 0.05$  (N=34)

اولا/ العلاقة التآثيرية للقدرات المعرفية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي: يعرض الجدول التالي تأثير القدرات المعرفية ببعديها (القدرات التنظيمية) و (القدرات الشخصية) كعوامل مستقلة في (فعالية مجالات التطوير التنظيمي) كمتغير معتمد في الجامعة المبحوثة.

ان معنوية المعادلة المقدره حسب اختبار (F) هي غير مقبولة في تفسير العلاقة على مستوى جامعة تكريت، وان (١٤ %) من التباين في فعالية مجالات التطوير التنظيمي تفسره ابعاد القدرات المعرفية، ويتضح من خلال متابعة معاملات (Beta) ان القدرات التنظيمية اذا زادت بنسبة (١٠٠ %) فان فعالية مجالات التطوير التنظيمي سوف يزداد بنسبة (٣٢,٥ %) وهو تأثير غير معنوي حسب اختبار (t)، اما اذا زادت القدرات الشخصية بنسبة (١٠٠ %) فان فعالية مجالات التطوير التنظيمي سوف يزداد بنسبة (٨ %) وهو تأثير غير معنوي حسب اختبار (t)، وتلك النتيجة تكون الفرضية الثانية للدراسة قد رفضت والتي تنص على أن (هناك اثر معنوي للقدرات المعرفية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي).

جدول (٧) تأثير القدرات المعرفية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي

المتغير المعتمد	قدرات القيادة		R2	F	
	تنظيمية	شخصية		الحسوبة	الدلالة
فعالية مجالات التطوير التنظيمي	0,325	0,079	0,146	(2,643)	(0,087)
	(1,722)	(377,٤)			

المصدر/ نتائج الحاسبة الالكترونية. (N)

يتضح انه كلما زادت القدرات المعرفية بدرجة اكبر لدى القيادات الاكاديمية في المنظمات المبحوثة كلما زادت فعالية التطوير التنظيمي في تلك المنظمات لما لتلك القدرات من دور مهم في العمل الاكاديمي للقيادة واحتواء مضامينها وطموحاتها في اطار التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة العراقية خصوصا في مجال المعلومات والاتصالات، وتلتقي هذه النتائج مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات كل من (Winston & Dunkly, 2001) (Wong, 2003).

## الاستنتاجات والتوصيات

### المحور الاول/ الاستنتاجات:

ينطوي على النتائج التي توصلت إليها الدراسة منحنيان رئيسيان، أحدهما يعبر عن المسوغات النظرية أو الفلسفية لأوجه التحليل، وثانيهما يعبر عن مسلمات ترتبط بخصوصية التطبيق في ميدان الدراسة، وعليه نعرض أهم الاستنتاجات وفقا للاتي:

### اولا/ الاستنتاجات النظرية:

(١) ان تباين واختلاف القدرات المعرفية للقيادات الاكاديمية وعلى اختلاف مستوياتها هو ناتجا لتراكم الخبرات والمهارات، في إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار) ثم النجاح والبقاء، وبالتالي فإن اختلاف القيادات الاكاديمية في فلسفتها وقراراتها يقود الى التباين والاختلاف في فعالية مجالات التطوير المتبناة من قبل المنظمات التعليمية.

(٢) أن التواصل إلى عد المعطيات أعلاه من المستجدات الرئيسة في منطلقات العمل القيادي، فقد وجدت الدراسة أن توظيف تلك المعطيات في إطار منطقي هو الأسلوب الأصح لواقع المنظمات التعليمية، ولاسيما ان هذا الإطار كما أثبتته نتائج الدراسة يحقق عملية الجمع بين المتغيرات لاستيعاب خصوصية بيئة التعليم في قطر العراق، إذ اتضح الدور البارز والحيوي لدور القدرات المعرفية وجودة القرار في تطوير المنظمات التعليمية.

### ثانيا/ الاستنتاجات الميدانية:

- (١) وجود وعي جيد حول أهمية التطوير لمواجهة التغيرات البيئية والتطورات قبل واثناء وبعد حدوثها والتكيف معها.
- (٢) وجود وعي جيد لدى القادة المبحوثين حول أهمية القدرات المعرفية وعلاقتها في الرقي بواقع المنظمات وتطورها في العديد من المجالات.
- (٣) اهتمت الجامعة عينة الدراسة بمجالات التطوير التنظيمي بشكل عام ونسب أهمية مختلفة حيث انصبت أغلبته على ان هناك تطوير في مجال التقنية والثقافة التنظيمية من ناحية، في حين لم يكن هناك تطوير في مجال الهيكل التنظيمي.

- (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ايجابية بين ابعاد القدرات المعرفية و فعالية مجالات التطوير التنظيمي على المستوى الكلي وذلك وفق ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) وهذا يعني ان امتلاك قادة المنظمات للقدرات المعرفية يزيد من كفاءتهم في دعم العملية التطورية للمنظمات التعليمية.
- (٥) ثبت وجود انخفاض في مستوى إسهام القدرات المعرفية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي على الرغم من معنوية التأثير.
- (٦) عدم وجود تأثير ذات دلالة احصائية (معنوية) لأبعاد القدرات المعرفية في فعالية تطوير المنظمة المبحوثة وذلك وفق ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل الانحدار المتدرج.
- (٧) اظهرت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل الانحدار المتدرج ان العلاقة بين القدرات التنظيمية وفعالية مجالات التطوير التنظيمي تتباين من حيث الاهمية والتأثير في على مستوى الجامعة المبحوثة بشكل منفرد.

### المحور الثاني/ المقترحات:

- استكمالاً لتحقيق الفائدة مما تم تقديمه سابقاً، جاءت المعلومات التي تضمنها هذا المحور لتسليط الضوء على اهم المقترحات التي تراها الدراسة ضرورة ملحة على المنظمات على نحو عام والميدان المبحوث على نحو خاص والأخذ بها اذا ما ارادت تحقيق المزيد من التقدم والتفوق في مجال عملها من خلال زيادة فعالية التطوير التنظيمي للتغلب على التي تواجهها وكما يأتي:
- (١) إعادة النظر في بناء مهام العمل الأكاديمي للقيادة في المنظمات التعليمية واحتواء مضامينها وطموحاتها، وما يتصل بها من خصوصيات للأدوار وأطر التفكير والقدرات لتجعل من مهام تلك الوظيفة موقعا لصنع القرارات الاستراتيجية بدلا من الاستغراق في تفاصيل العمل اليومية (التشغيلية).
- (٢) جعل ابعاد القدرات المعرفية معياراً لمن يشرع في العمل القيادي في المنظمة لما لتلك الابعاد من اهمية في تحقيق النجاحات و مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير السياسات والاتجاهات وحل المشكلات التي تعاني منها المنظمات .
- (٣) تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة وعلى إدارة المنظمة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.
- (٤) ضرورة تغير الهياكل التنظيمية وتطويرها عند تغير اهداف المنظمة او وظائفها او انشطتها لان الهيكل يؤثر في البيئة المحيطة ويؤثر بها.
- (٥) من العوامل التي تكون ذات فاعلية في احداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية هو مراعاة الظروف البيئية الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة والتي تؤثر على المنظمة الآن وفي المستقبل وايضاً تحليل

البيئة الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والثقافة التنظيمية والاهداف والاستراتيجيات والثقافة التنظيمية والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمنظمة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل لإحداث التغيير الايجابي.

#### قائمة المصادر

#### • المصادر العربية

#### (أ) الرسائل والاطاريح الجامعية/

- (١) أبو سمك، أحمد علي، (٢٠١١)، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة" رسالة ماجستير (غير منشورة) غزة فلسطين
- (٢) الراوي، زوبع عبد العزيز، (٢٠٠١)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- (٣) الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢)، "ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (٤) الشيخلي، مي عبد المنعم، (٢٠٠٨)، "إدارة أزمة شحة الأدوية والمستلزمات الطبية: دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى"، بحث دبلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### (ب) المجالات والدوريات/

- (١) الأعرجي، عاصم (١٩٩٥)، "سرية وعلنية المعلومات في ظروف الأزمات"، مجلة الإدارة، مجلد (٣٥)، العدد (٢).
- (٢) أنور محمد الشرقاوي (١٩٩٨)، "الأساليب المعرفية في علم النفس"، مجلة علم النفس، الهيئة العامة للكتاب، مجلد (٢)، العدد (١١).
- (٣) العمر، بدر، (٢٠٠٠)، "النموذج البنائي للدفاعية نحو الوظيفة"، مجلة العلوم الإنسانية، الكويت، جامعة الكويت مجلس النشر العلمي، مجلد (١٩)، العدد (٧١).
- (٤) جرادات، عبد الناصر، والعجلون محمود، والمشاركة زياد (٢٠٠٩)، "دور نظم المعلومات الادارية في جودة صناعة القرارات الادارية، دراسة تطبيقية في بنك الاسكان للتجارة والتمويل". عمان الاردن
- (٥) حمور، ميرغني عبد العال (١٩٨٧)، "التطور التنظيمي والخصوصية العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٢)، العدد (١)، عمان، الاردن.
- (٦) الخفاجي، نعمة عباس خضير وصالح، عادل حرحوش، (١٩٩٨)، "الأنموذج المعرفي المتكامل في تحليل الخيار الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٩)، العدد (٢٩).

- (٧) سيد محمود عبد العال (١٩٩١)، "عرض نقدي لكتاب معدلات ونماذج اكتساب المهارة وصعوبات ومعوقات التدريب"، مجلة الإدارة العامة (الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد (٧١)، يوليو).
- (٨) العدواني، عبدالستار، الجبوري علاء أحمد، النجيفي زياد (٢٠٠٩)، "دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية".

#### (ت) المؤتمرات والندوات

- (١) سليمان حنفي (٢٠٠٦)، "مستقبل الادارة العربية في علم المعرفة والتقنية العالمية للسلوك الاداري وتطوير المنظمات" مؤتمر نحو منهجية عملية لقيادة التغيير الجامعة العربية ٦-٨ ديسمبر.
- (٢) عبد السمیع، محمد، مصطفى، (٢٠٠٣)، "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي"، المؤتمر العربي الاول لتكنولوجيا المعلومات والادارة. معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- (٣) القحطاني، سالم (١٩٩٦)، "التطوير الاداري: المفهوم، المداخل، الاساليب"، ندوة وحدات التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### (ث) الكتب

- (١) حسن، راوية، (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، ط٣، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
- (٢) حريم، حسن محمود، (٢٠٠٤)، "تصميم المنظمة"، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٣) حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨)، "مبادئ إدارة الأعمال"، ط٤، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٤) درويش، عبد الكريم، (٢٠٠٥)، "اصول الادوات العامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- (٥) الطحيم، عبدالله عبد الغني، (١٩٩٦)، "التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاسس" ط١، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.
- (٦) الغالبي، طاهر محسن منصور، واخرون، (٢٠١٠)، "التطوير التنظيمي \_ مدخل تحليلي، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- (٧) الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، ط١ دار مكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر،
- (٨) ماهر، احمد، (٢٠٠٧)، "تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير"، ط١ الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (٩) مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٥)، "إدارة السلوك التنظيمي" نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون ناشر، القاهرة، مصر.

## (ج) الانترنت/

- (١) الحسيني عزة احمد، و دريالة ريم علي، (٢٠١٠)، "القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي.  
<http://www.arab-cgt.org/index.php?option=comcontent&view=article&id=171%3A2010-05-22-12-20-03&catid=52&Itemid=33>
- (٢) القيادة: اهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) الضبعان، محمد بن سليمان.  
[www.sirronlinorg.com](http://www.sirronlinorg.com)
- (٣) درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، (٢٠٠٦)، "خصائص القيادة الاستراتيجية"، محاضرة علمية في مركز البحوث، شرطة الشارقة: [www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress](http://www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress)

## • المصادر الاجنبية/

### /4- A: Journals & Articles

- 1- Andrews, C., D., (1995), "Can organizational culture Be Reengineered?", Enterprise Reengineering, Vol(31),No (3)
- 2- Bennis,W. &Nanus, B. (1985),"Organizational Learning of CollwxriewAwdi.", Administrative Science Quarterly. Vol. 18, No. 3, pp. 462-471
- 3- Ettlle, John E.&Okeefe, Robert D.,(1982), "Innovativ Attitudes, Values and Intentions in Organization", Journal of Management Studies Apr., vol. 19,no.2.
- 4- Hoffman P. Nicole, (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review, Vol.2000, No.4.
- 5- Joan Giesecke and Beth McNeil, (1999), "Core Competencies and the Learning Organization",. Library Administration & Management 13 (summer: 158.66).
- 6- Klein Stuart, Alleu Kraut, & Alan Wolfsan, (1971), "Employee Reaction to Attitude Survey Feed Back", Study of impact of Structure and Process", Journal of Management Development, Vol. (12), No. (1).
- 7- Nair, N. (2011). "The case of OD in an NGO in India" .Journal of Management Development Vol. 30 No. 2,
- 8- Portert L.W., (1962), "Job Attitude in Management Perceived Deficiencies in need Fulfillment as a Function of Job level of applied" Psychology, vol (46):. No 1
- 9- Ukpata, I. S., Olukotun,G. A. (2009),"The effect of organizational development on the Nigerian economy. MBA, Department of Banking and Finance, Faculty of Management Sciences", Kogi State University Anyigba, Nigeria, Review, jan-feb
- 10- Winston and Lisa Dunkley (2002), "Leadership Competencies for Academic Librarians: The Importance of Development and Fund-raising"Refereed Material, Vol. 2, Issue. 4

### **B/ Books**

- 11- Dessler ,Gray, (2003),"Human Resource Management", Prentice Hall- Inc, 9th edition, New Jrsy,USA,2003
- 12- Gibson, James I., et. al., (2003), Organization: Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill Irwin, U.S.A.
- 13- Gibson ,James, Ivancevich, John M., Donnelly, James H.,(1982), "Organization Behavior Structure Process", 4th ed, Business publication, Inc , U.S.A
- 14- Guilford, J. P. (1980): "Cognitive Styles: What are they?. Educational and Psychological Measurement, 40, 715-735
- 15- Helleiyeel Dan, Solcum john,&Woodman ,Richard,(2001), "Organization Behavior",7 ed , South Western College publishing, U.S.A
- 16- Hitt, Michael A., et al., (2001), "Strategic Management", Southwestern College Publishing, UK
- 17- Izumi Hirook I, & Taylor Devan M., (2000), "planning Organizational change As Culture Revaluation copyright"Suny Emprise State College W. Escudo M.D.F., (Internet).
- 18- Ivancevich,j., M.,&Matteson, M.,T., (2002), "Organizational behavior & Management",,(6thed), McGraw-Hill Irwin.
- 19- Katz, D. and Kahn, R.L., (1978), "The social psychology of the organization ", New York:, 2nd. Ed, Wiley andSono
- 20- Kondalkar , V.G.(2007). "Organizational Behavior".Daryaganj, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers
- 21- Schermerhorn , J. and Hunt , J. G. and Osborn , R. N.,(2000), "Organization Behavior" , 7th ed. , John Wiley & Sons , Huston ,USA
- 22- Stogdill, R.M. (1974), "Handbook of leadership", 1sted Free Press, New York.