

دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للاعمال في عينة من المنظمات العامة في السليمانية

م.د. قيس ابراهيم حسين* م.د. سرمد حمزة الشمري**

الملخص:

يمكن ان يعزى ظهور مفهوم التطوير التنظيمي الى تزايد الاهتمام بالاداء ومحاولة حل المشاكل في مجال الاصلاح الاداري والذي سرعان ما لاقى صدىً واسعاً لدى المنظمات بسبب جاذبيته ومقبوليته العالية للنتائج المتمخضة عنه وانعكاس ذلك بشكل مباشر على التقدم السريع في الاداء التنظيمي ، وان سرعة رواج هذا المصطلح رافقت تعدد استخداماته وشمولها للنظم الادارية -رئيسية كانت ام فرعية- وهذا ما يمثل سر القوة في هذا المصطلح من خلال التداؤبية الكبيرة مع النظريات الادارية الرئيسية والاتجاهات الحديثة فيها الامر الذي ساهم في اكتشاف عوامل سلوكية غاية في الاهمية مثلت احد الاسباب غير المنظورة لاختفاق او لنجاح المنظمات ، وهكذا فان موضوع التطوير التنظيمي منار اهتمام الباحثان فيحاولان تحديد متطلباته في عينة من المنظمات العامة في السليمانية باقليم كردستان العراق ولكن على وفق احداث الاتجاهات الخاصة به والمتمثلة بنمط جديد يعرف بالتطوير التنظيمي الافتراضي والذي يستمد مقوماته بشكل اساس من الجوانب السلوكية للعاملين وقدرتهم على التشخيص الواعي لدواعي الاختفاق او الدعم في المنظمات التي يعملون فيها.

Abstract

The administrative thought has been faced many developments each of it was aimed to investigate about the real reasons of decline or improvements in the organizational performance, the organizational activities it's self wasn't far away from the development which is covered it's conceptual sides, the last one of it was the virtual organizational development which has great attractiveness because of its comprehensively that depends on the high diagnostic level to the managerial processes. This research interest with this kind of development and examine it's main domains in Solaymanyia in Iraqi Kurdistan region environment, and to sample covered big size organizations depending on selected administrative levels for the sake of knowing the model items homogeneity which has been selected. The

* مدرس / جامعة السليمانية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
** مدرس / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

statistical results has lighted the sample diagnostic to the most homogeneity of the managerial experience features and it's theoretical knowledge in order to clear the appropriate degree in the most effect subjects in establishing the wanted organizational development in specific organizations.

المقدمة

شهدت السنين العديدة الماضية تغيرات متعددة في الفكر الإداري والنظريات الخاصة به وكان ذلك ليس نتيجة فقط للتغيرات التي حصلت في البيئة وإنما ثمرة من ثمرات الجهود العلمية الجادة والرصينة التي اهتمت بالتعرف على مكنونات علم الإدارة ومسببات النجاح والفشل فيها ، وقد جرى تحديد النشاطات التي من شأنها ادامة فاعلية المنظمات وتعزيز قدراتها بقصد مجابهة ظاهرة التغيير واعتماد أفضل الاساليب التي من شأنها تخفيف الآثار الضارة الناتجة عنها وكان من الطبيعي ان يتم فرز المسببات اولا ومن ثم اعتماد اساليب التصحيح والعلاج المناسبة ، وبشكل محدد نشأت مدارس فكرية اعتمدت انساق مفاهيمية محددة كان الغرض منها تحديد المصطلحات التي من شأنها ان تكون ملائمة لكل ظاهرة من الظواهر الادارية التي تواجه المنظمات المختلفة وتسبب لها القلق والخوف من المستقبل وامكانية مجابهة ما يحويه من متغيرات. لقد برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية ، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدر ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة ، ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد عدة عناصر أساسية للتطوير التنظيمي وهي انه عملية مخططة طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف ، كما تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وتجري إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها ، واخيراً يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة. ولذا فإن هذا البحث يتألف من اربعة اجزاء يتناول الجزء الاول منهجية البحث والجزء الثاني الاطار النظري والجزء الثالث الاطار التطبيقي والجزء الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

الجزء الاول: المنهجية

اولاً: المشكلة

اصبح التطوير التنظيمي من عوامل نجاح مختلف المنظمات وتقدمها -العامة والخاصة- وصار مطلباً رئيساً في مختلف المجالات التشغيلية والاستراتيجية وضرورة تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم الاعمال الحاضر وحتى التطوير التنظيمي كمنشأ او فعالية اصبح بحد ذاته عرضة للتطور نتيجة المعرفة الواسعة والثورة المعلوماتية التي انعكست على الادارة ومجالاتها ، لذا فان المصطلح الافتراضي يمثل الحدائة في مفاهيمية ونشاطات التطوير التنظيمي وهنا تكمن مشكلة البحث الرئيسية اذ يكتنفه بعض الغموض بشأن مايتناوله من فقرات ومجالات ادارية ، الامر الذي دعا الباحثان لاختياره موضوعا للبحث وميدانا لاختبار اساسياته على وفق نموذج مقترح واعتماداً على هذه المشكلة الرئيسية يمكن اشتقاق مشكلتين فرعيتين يحاول الباحثان حلها وهما كما ياتي:

- صعوبة بناء نموذج يختص بالتطوير التنظيمي الافتراضي يمكن تطبيقه في منظمات الاعمال العراقية وعلى وجه التحديد في السليمانية.
- يتناول بعض الباحثين ان بالامكان الاعتماد على المدخل الافتراضي في الجوانب التنظيمية ويعتبرونه مدخلا مناسباً للعمل الاداري في المنظمات المعاصرة ولكنهم لا يوضحون مكوناته ومن ثم ظل غامضاً وعلى وجه التحديد في مجال التطوير التنظيمي.

ثانياً: الأهمية

يمكن ايجاز أهمية البحث فيما يأتي:

1. بناء نموذج فكري يرتبط بمصطلح اداري حديث مع دراسة مدى امكانية تطبيقه في بيئة الاعمال العراقية.
2. عرض موضوع التطوير التنظيمي على اساس نظري وذلك من خلال التعرض لما يرتبط بالمدخل الافتراضي في نشاطات التطوير التنظيمي المختلفة في منظمات الاعمال.
3. اظهار أهمية تناول مصطلح المدخل الافتراضي في مجال الفكر التنظيمي كونه اتجاها معاصراً في مجالات الادارة.
4. التوصل الى بعض النتائج التطبيقية التي من شأنها ان تفيد وتساهم في تبني مدخل التطوير التنظيمي الافتراضي في تحسين الاداء الاستراتيجي والتشغيلي لمنظمات الاعمال في العراق.

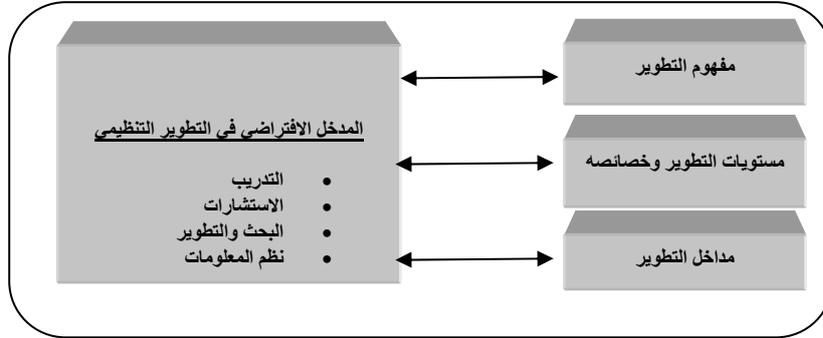
ثالثاً: الهدف

ان مفاهيم التطوير والتغيير غالباً ما ترتبط بالسلوك التنظيمي لأنها تفترض بأن اساس التطوير التنظيمي هو فهم السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات وهذا يتطلب التشخيص اولا ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم اهداف التنظيم وتهدف تنمية التنظيم او تغييره نحو الافضل الى احداث تغييرات ايجابية في سلوك العاملين ، ويهدف البحث الحالي الى بناء واختبار نموذج افتراضي للتطوير التنظيمي يمكن تبنيه في منظمات الاعمال في السليمانية وفي باقي مدن العراق ، وعلاوة على ذلك يهدف البحث الى تحديد مدى ملائمة او امكانية الاعتماد عليه عند اجراء العمليات الخاصة بالتطوير التنظيمي ، ومن ذلك يمكن وضع وتحديد ما يهدف البحث الى تحقيقه كما يأتي:

- بناء نموذج للتطوير التنظيمي يمكن ان يعتمد في منظمات الاعمال العراقية عند اجراء عمليات التطوير التنظيمي.
- تسليط الضوء على المدخل الافتراضي بشأن التطوير التنظيمي وتأكيد الترابط بين عدد من المصطلحات الادارية التي تتميز بأهمية علمية معينة في مجال الادارة كالتدريب ونظم المعلومات.
- استهداف الشمولية قدر الامكان في عرض موضوع التطوير التنظيمي الافتراضي بالشكل الذي يوضح مفهومه بشكل اكبر قدر الامكان كونه حديث التداول ، علاوة على محاولة الباحثان في التوصل الى نتائج تتميز بدرجة موثوقية معينة يعتمد عليها من خلال الاختبار الميداني.

رابعاً: المخطط الاجرائي

يمكن توضيح ابرز ما يتناوله الباحثان في المخطط الاجرائي الموضح في الشكل الاتي:



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

(اعداد الباحثان)

خامساً: المنهج والفرضيات

اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي في وصف وتشخيص ابعاد الحالة التي يبديها الأفراد في موقع البحث او كما في الواقع الميداني وبما يرتبط بموضوع البحث ومن ثم تحليلها عملياً من اجل الوصول إلى معالم مهمة حول موضوع التطوير التنظيمي الافتراضي في المنظمات المبحوثة. ويحاول الباحثان ان يختبرا صحة الفرضيات الاتية:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المدخل الافتراضي للتطوير وبين العوامل المؤثرة في التطوير.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ما بين المدخل الافتراضي للتطوير وبين المجالات المستهدفة في التطوير.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ما بين المدخل الافتراضي للتطوير وبين النتائج المتوقعة من التطوير.

وقد اعتبر الباحثان بان هذه الفرضيات الثلاثة هي فرضيات رئيسة للبحث وان يتطلب الامر يمكن اشتقاق فرضيات فرعية منها على وفق النتائج التي يتوصل اليها في الجانب التطبيقي للبحث.

سادساً: أساليب جمع البيانات

يتطلب الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ان يعتمد الباحثان على نوعين من البيانات لذا فقد تم الحصول على النوع الأول والمتمثلة بالجانب النظري عن طريق الأدبيات والبحوث ونتائج بعض الدراسات التي أجريت ضمن إطار المفاهيم العلمية لهذا البحث ، أما النوع الثاني والمتمثلة بالجانب العملي فقد تم الحصول عليه بواسطة قائمة فحص checklist والتي اعدّها (Larry and Voronice,2000) وقد تصرف بها الباحثان لتصبح مناسبة لتحقيق هدف البحث مع الاشارة الى ندرة المقاييس التي ترتبط بالتطوير التنظيمي الافتراضي. ولغرض قياس صدق قائمة الفحص قام الباحثان باخضاع الاستمارة إلى عدد من الاختبارات قبل وبعد توزيع الاستمارة وهذه الاختبارات هي:

- قياس الشمولية: إذ تم اختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على الاساتذة المختصين في الجوانب الاحصائية اضافة الى السادة المحكمين بشأن شمولية ابعاد قائمة الفحص وعواملها وتم في ضوء هذه الأسئلة وإجابة المحكمين عليها التوصل الى الصيغة النهائية للقائمة اعتمادا على درجة توافقها مع البيئة التنظيمية للاعمال في السليمانية بشكل خاص وفي العراق بشكل عام.
- قياس ثبات الاستمارة: لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمته تم استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) واتضح أن معامل ألفا كان (0.855) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وتعد هذه النسبة نسبة جيدة مقارنة مع ألفا المعيارية والبالغة (0.860).

سابعا: العينة

يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة وذلك كي تتضح فيه أبعاد الدراسة وأهدافها من خلال عينة تعكس الواقع النظري لها ، لذا فقد تم اختيار القطاع العام كمجتمع للدراسة وذلك للأسباب الآتية:

- الدور الكبير لهذا القطاع في عمليات التنمية الشاملة وما يرتبط بذلك من تنوع الخدمة المقدمة من قبل منظمات هذا القطاع.
 - الاهتمام الكبير من قبل أفراد المجتمع بهذا القطاع ووقوع مخرجاته تحت مطرقة اثبات الموجودة بعد الانفتاحات المتنوعة التي يشهدها العراق بشكل عام والسليمانية بأقليم كردستان بشكل خاص .
 - محاولة هذا القطاع إشباع حاجات المواطنين على الرغم من وجود منافسة من قبل منظمات خارجية للتعليم.
 - يعتقد الباحثان بمحدودية جدوى اجراء دراسة علمية في منظمات القطاع الخاص بسبب حداثة الكثير منها وان الملاحظ على عموم العاملين في هذا القطاع هو كونهم من الفئات العمرية الشابة وهذا ما يعني محدودية خبرتهم في الجوانب الادارية.
- وبذلك فقد توجه الباحثان نحو اختيار عمدي وقصدي لبعض المنظمات الحكومية في محافظة السليمانية وهي:

- المديرية العامة للتربية.
- المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية.
- مستشفى السليمانية العام.
- مجمع محاكم السليمانية.
- مديرية المشاريع في مجلس المحافظة.

وقد اختصت عينة المبحوثين في هذه المنظمات بالمديرين -مدير عام ، مدير دائرة ، رئيس قسم ، مسؤول شعبة- او من ينوب عنهم من مدراء الوحدات الفرعية ، ويجدر بالذكر أن الباحثان قاما بتوزيع (100) استمارة استبيان واسترجعا منها (84) استمارة ، كما قام الباحثان بزيارة الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الأمر الذي تطلب كثيراً من الوقت والجهد. ويبين الجدول الاتي المعلومات الشخصية لعينة البحث.

جدول (1) المعلومات الشخصية لعينة البحث

العنوان الوظيفي									
ممسؤل شعبة		رئيس قسم دائرة		مدير دائرة		رئيس قسم شركة		مدير عام شركة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
14.28	12	36.9	31	33.3	28	11.9	10	3.57	3
التحصيل الدراسي									
العليا		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية		ابتدائية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
15.5	13	39.3	33	20.2	17	22.6	19	2.4	2
الخدمة									
		31-....		21-30		11-20		1-10	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
		3.57	3	66.66	56	21.42	18	8.3.	7
الإشتراك في الدورات التدريبية والتطويرية									
					نعم		كلا		
					%	العدد	%	العدد	
					11.91	10	88.09	74	
نوع الدورات									
تطويرية عامة			تطويرية متخصصة			تدريبية عادية			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
33.78	25	39.18	29	27.02	20				
الإستفادة من الدورات									
ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		ممتاز	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
2.7	2	27.02	20	45.94	34	18.91	14	5.4	4

المصدر: اعداد الباحثان

الجزء الثاني: الإطار النظري

اولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف الى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل ، وبالاعتماد على اساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد والمجموعة او التنظيم ، حيث ان الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من اساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاماً متكاملأ تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة (الطجم ، 2000 : 103). وأن اتساع نطاق المعرفة التنظيمية في العلوم الادارية خلال السنوات الاخيرة التي تهتم غالباً بالطريقة الامثل التي يمكن بها ان تتكيف المنظمات لتحديات المجتمع الحديث من خلال التطور الذي يضيف قيمة جديدة وتقنية حديثة وزيادة معدلات التغيير ، وهذا التطور الجديد قد اطلق عليه التطوير التنظيمي (ابو نبعه ، 2001 : 75). وتعود بداية ظهور مصطلح التطوير التنظيمي الى اواسط الخمسينات في القرن الماضي نتيجة لجهود عدد من الرواد مثل ماكريكور وليكرت حيث تم تصميم المخططات التي تعتمد لتوضيح الخبرة وعلاقات التدريب والعمل في عدد من المنظمات والتي كانت تستهدف تطوير مجاميع العمل بشكل اساس وكان هناك مساهمات جادة ايضاً في هذا المجال من قبل ارجيرس وريمان (French and Bell,1999:41) ، ويرى البعض بان فهم نظرية التطوير التنظيمي يتطلب تناول المجالات الجوهرية التي تشكلت منها والمتمثلة بالاتي: (Schere,1984:60)

- نماذج التغيير المخطط
- نظرية النظم
- المشاركة والتمكين
- هياكل التعلم المتناسق
- العلوم السلوكية التطبيقية والبحوث الخاصة بها

ومما تقدم ذكره يمثل طيف واسع من الافكار والنشاطات والتطبيقات التي تعتمد على منطق علم الادارة والذي يهدف الى تحقيق الاهداف المنظمة بأقصى فاعلية ويتضمن مفهوم التطوير التنظيمي المعنى الاصلي للمنظمة الذي يتعلق بوجود كيانين -او اكثر- يعملان على تحقيق هدف مشترك لذا فان جهود التطوير التنظيمي هي اجتماعية بالاساس وتعتمد السلوكيات المشتركة للأفراد (Smith,2004:261) لذا ينطوي المدى الواسع لنشاطات التطوير التنظيمي على التناسق بين مختلف الاقسام الوظيفية وبذلك فان شبكة الاعمال داخل المنظمة سوف تمثل بالضرورة تداوية عالية فيما بينها بحيث ان الخلل او الضعف في احدها سوف يؤثر على الاخر بالضرورة (Richard,1990:18) ، فالتطوير التنظيمي ينبثق عن النظرية القائلة بأن استمرارية المنظمة مرهون بالتخلص بشكل دوري من الاجزاء او الصفات التي تسهم في فشلها إضافة الى التجديد وحل المشكلات في اطار مدخل التشخيص (Shafritz,2006:384) لذا فان نظرية التطوير التنظيمي تعتبر نقطة البداية لانطلاق جهود التغيير في المنظمات.

وظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الادارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الاداري التقليدي وتيسير الاجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الانتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الاداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في تطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات بما يعكس بشكل ايجابي على المنظمات الادارية (الغمري ، 1985 : 21). ويشير (Worley,1997:1) بأن التطوير التنظيمي عبارة عن حقل متخصص ونشاط اجتماعي اضافة لكونه مجالاً للبحث العلمي لذا فان تطبيق هذا التطوير يتضمن العديد من النشاطات المتناسقة فيما بينها ، وهذا لن يتحقق الا برفع كفاءة وفعالية المنظمة عن طريق تشخيص نقاط الاختناق والمشاكل فيها تشخيصاً دقيقاً والعمل على معالجتها بطريقة عملية وصحيحة. ويعني التطوير

التنظيمي تغيير مخطط يشمل كل المنظمة ويدر من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فعالية المنظمة ، كما يعني التدخل المخطط في عملية التنظيم باستخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بقصد التأثير في قيم النظام ومعتقداته وارانته بالمنظمة حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة (Joseph and Dess,1998:48). ويشمل التطوير التنظيمي القيم الآتية: (Worley,1997:2)

- إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمله كإنسان بدلاً من النظر إليه كأحد الموارد في العملية الانتاجية.
 - إتاحة الفرصة لكل فرد بالمنظمة لتحقيق ذاته الى أقصى حد ممكن.
 - إتاحة الفرصة للأفراد في المنظمة للتأثير على الطريقة التي تربطهم بالعمل والمنظمة والبيئة.
 - زيادة فعالية المنظمة.
- لذا يعتبر التطوير التنظيمي عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال استخدام تقنية علم السلوك والبحث في النظريات الخاصة بها (الحسن ، 2001 : 72). ويشار الى موضوع التطوير التنظيمي بأنه مشوش ومربك بسبب وجود عديد من وجهات النظر المختلفة والمتباينة المطروحة في هذا المجال حيث ينظر اليه في زوايا متعددة وكما يأتي: (David,1993:33)
- التطوير التنظيمي كوظيفة تنظيمية ، حيث يوجد داخل عملية التطوير التنظيمي نشاطات مختلفة كالترتيب والتوجيه والرقابة والتخطيط مما يجعلها كبقية الوظائف التنظيمية مثل الانتاج والتسويق والمالية.
 - التطوير التنظيمي كوسيلة ، للتغيير اي انه وسيلة لاستحداث تغيير في سلوك المدراء من اجل مساعدتهم في تحقيق اهداف المنظمة بشكل مرضي.
 - التطوير التنظيمي كتعليم مستمر لمدير الافراد في مختلف مراحل مهنته.
- ويركز معظم الباحثين في مجال التطوير على التمكين والتعلم وتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة والنمط الثقافي السائد في المنظمات ودور مستشار التطوير التنظيمي ، اذ يعرفون التطور التنظيمي بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فريق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام المستشار او الخبير (Huey,2004:56). ويعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط وواع على مستوى المنظمة ويدر من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلاتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك (عبوي ، 2006 : 183). وبذلك يكون التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي بأنه مجموعة من الجهود المخططة للتغيير داخل المنظمة لكي تتلائم مع المحيط الخارجي لها ومواكبة التغييرات البيئية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والموارد البشرية واستخدام التقنيات الحديثة بهدف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو مستنداً بنظريات العلوم السلوكية واستثمار مواردها المتاحة -مادية ومعلوماتية وبشرية ومالية وزمنية- افضل استثمار والعمل على اساس الفريق سعياً لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة ورفع مستوى الاداء (Worly and Cumming,2003:2).

ثانياً: مستويات وخصائص عملية التطوير التنظيمي

تعتبر عملية التطوير التنظيمي من الامور الطبيعية والممارسة في المنظمات الادارية لها اهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والاداء وخاصة في عصرنا الحالي وذلك لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية المختلفة وتهيئة الجو المناسب وتكوين المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي الى زيادة الانتماء الوظيفي ، اذ تركز عملية التطوير التنظيمي على سبعة مستويات رئيسة هي: (عبوي ، 2006 : 183)

1. محتوى ومضمون العمليات التنظيمية ويرجع ذلك الى هدف وغاية المنظمة بالاضافة الى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في الوقت الحالي ، بالاضافة الى انها تهدف الى فهم الموقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي الحالي للمنظمة.

2. نوعية المخرجات تنظيمية او نفسية- فالمخرجات التنظيمية التي لاهتم فقط بالمنتج او الخدمة التي تزودها المنظمة بل المحيط النفسي للمنظمة وتكون العملية التحليلية الاولى موجهة نحو التأكد من مدى فعالية المنظمة في تطبيق السياسات والبرامج على الافراد وتهتم العملية الثانية بالافراد في التنظيم وعلى العلاقات المتبادلة بينهم.
3. الثقافة التنظيمية والتي يعرف من خلالها تبادل افراد مجموعات ما لمعتقدات وتصرفات وأعراف وأنماط سلوك معينة لبعضهم مع بعض بالإضافة الى ان الثقافة قوة غير مرئية وغير ملحوظة.
4. حاجات ومتطلبات المهام التي تقود عملية تحديد الاحتياجات التنظيمية في العادة وتؤدي الى عملية وصف كيفية انجاز الاعمال في المنظمة ككل ويجب التركيز على العلاقات البشرية والعوامل السلوكية لجميع الافراد وتوحيد ودمج نشاطات جميع الافراد بعضها مع بعض.
5. طبيعة المنظمة الرسمية بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي الخاص بها ويكون التركيز هنا على التصميم التنظيمي ككل مع الاهتمام النسبي بالايدي البشرية والعاملين (الرحيم وصالح ، 2004 : 51).
6. الافراد ، اذ ان التجارب السابقة وخاصة تجارب هوثورن تبين ان هناك تأثيراً نوعياً للعمل الجماعي على الاداء الوظيفي حيث يكون هذا التأثير ايجابياً او سلبياً وهنا يأخذ التطوير التنظيمي بعين الاعتبار الاوجه الايجابية للسلوك الحي في الاهداف المشتركة وإدراك ووعي مشترك.
7. الظروف التكنولوجية ، ويكون التركيز هنا على نوعية التقانة المستخدمة في المنظمة .

وتتصف عملية التطوير التنظيمي بخصائص تميزها عن عمليات التغيير الاخرى وكما يأتي: (Moreno,1996:83) (قحطاني, 1996:13) ، (الزهراني ، 2002 : 42) ، (عباس والزامل ، 2006 : 9)

- الشمولية ، وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- الاستمرارية ، اي العمل وبشكل مستمر في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .
- المشاركة ، اي مشاركة جميع اعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيس للقوة الدافعة للتطوير.
- التخطيط المسبق ، ويعني تشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.
- حل المشاكل ، توجيه برامج التطوير التنظيمي نحو حل المشاكل التنظيمية لتحسين الاساليب التشغيلية وتحقيق اهداف المنظمة.
- استخدام مفهوم النظم ، يعد منهج النظم من اهم سمات التطوير التنظيمي حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية واساليب تشغيلية وموارد مادية وتكنولوجية وتهتم بشكل اكثر بالعنصر البشري وايجاد التوافق والاتساجم بين كل هذه العناصر.
- التعلم ، اي ان يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير كيفية مواجهة المشاكل ووضع الحلول لها مما يزودهم بالخبرة العلمية وامكانية المحافظة على ما تم انجازه وتعلمه.

ثالثاً: مداخل التطوير التنظيمي

لا بد من الإشارة الى موضوع جوهري يتعلق بأغلب هذه الدراسات ويتمثل هذا الموضوع باعتماد مداخل معينة في الفكر الاداري تساهم في إيضاح ماهية جهود التطوير التنظيمي في عموم المنظمات ، وفيما يأتي عرض موجز لهذه المداخل:

- أ- المدخل الهيكلي **Structural Approach**: يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الهيكلية والقانونية باعتبارها أساس ديناميكية الجهاز الإداري الذي يجب ان يقسم الى مستويات هرمية يسير العمل فيها بموجب نظام دقيق لتدفق السلطة ، ويتم تنفيذ العمل بموجب قيود اجرائية متعددة ومتنوعة قائمة على الاسس القانونية في التعليمات مع ضرورة تقسيم العمل بدقة للتخصص وبالتالي توزيع الاعمال على هذا الاساس وهذا يربط العاملين بالجهاز الإداري عن طريق الاختيار والتعيين والرواتب والعلاوات وغيرها (Paawee,2001:91).
- ب- المدخل السلوكي **Behavioral Approach**: والذي انطلق من النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصر التطوير ومتغيراته فقد ركز هذا المدخل على احداث التغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري مع الاهتمام بالعوامل البيئية وتأثيرها على العملية التطويرية ، ويعتبر هذا المدخل المنظمات نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يقوم باتخاذ القرارات من خلال التتابع في عملياتها وتحديد المؤثرات التي تتفاعل بداخلها وعلاقة كل ذلك مع البيئة وتغييراتها (الاعرجي ، 1995:48).
- ج- المدخل المعاصر **Contemporary Approach**: ويرتكز هذا المدخل على تحقيق التلاؤم بين الاوضاع الداخلية للمنظمات وبين متطلبات التغيير من جهة اخرى ويكون ذلك من خلال ضرورة التعرف على الدوافع التي تغذي سلوك العاملين وضرورة إشباعها بشكل يجعل منهم فاعلين في تحقيق الاهداف ، وتجدر الإشارة الى ان هذا المدخل لا يظهر اثر العوامل البيئية باعتبارها موجودة ضمناً وتؤثر في الظروف النفسية للعاملين (علاوي ، 2007 :21).
- ومع ان هذا التقسيم لمدخل التطوير التنظيمي هو التقسيم الشائع في المجال الإداري الا ان هناك من يرى ان المداخل الرئيسة للتطوير يمكن تصنيفها كما ياتي: (الكبيسي، 1998: 41)
- مدخل تغيير الفرد ، وهنا يكمن التطوير من خلال تغيير في انماط وسلوك الفرد في المنظمة.
 - مدخل تغيير الجماعات ، ويتم التطوير وفق هذا المدخل من خلال تغيير سلوكيات الجماعات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
 - مدخل تغيير المنظمات ، ويركز هذا المدخل على تغيير في التنظيم الداخلي لكي تتلائم مع ما يحيط به من عوامل البيئة الخارجية واعتمادا على استراتيجيات منتخبة هي: (صالح ، 2004 :49)
1. استراتيجية العقلانية **Rational Strategy**: وتفترض الاستراتيجية العقلانية ان الانسان كان عقلاني يسعى الى تحقيق مصالحه الذاتية وان الفرد او الجماعة سيقبلون التغيير اذا كان يحقق فوائد ومزايا لهم لذلك يجب اقتناعهم بهذه الفوائد كوسيلة جذب نحو التغيير.
 2. استراتيجيات التثقيف الموجه **Normative Reductive Strategy**: وتفترض هذه الاستراتيجية ان الفرد ينقاد في افعاله بالانماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها ويحاول خبير التغيير في الادارة العليا بتوعية وتثقيف الافراد العاملين في المنظمة وازالة الخوف لديهم وتنمية الولاء للتغيير المطلوب احداثه بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير وراغبين بدلاً ان يكونوا رافضين للتغيير، ومن الاساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
 3. استراتيجية القوة القسرية **Power Coercive Strategy**: ووفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم ، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

رابعاً: تجارب في التطوير التنظيمي الافتراضي

نظراً لحدثة استخدام هذا المصطلح خصوصاً في بيئة الاعمال العراقية عموماً وفي مجال الادارة خصوصاً يستلزم الامر التطرق الى امثلة لبحاث معينة اهتمت بالاعتماد على تطبيق اساسيات هذا المصطلح في عدد من المنظمات وكما ياتي:

- أ- اهتم الباحث (Martin,1999) بدراسة الافتراضات الاساسية لنظرية القيمة theory of value في مجالات متعددة ومنها مجال الادارة كما اشار الى أن لهذه النظرية عدة مداخل تهدف للتعرف على جوهرها ومن هذه المداخل المدخل الافتراضي في التنظيم مبنياً بأن احد المعايير الرئيسية المعتمدة في الحكم على مدى نجاح العمليات المختلفة للادارة هو مدى ماتحققه من قيمة سواءاً للمنظمة نفسها او للمستفيدين منها سواءاً كانوا زبائن مباشرين يستفيدون من مخرجاتهم أو يرتبطون معها بعلاقات متنوعة كالتمويل والإستشارة والمشاركة. ولغرض التوصل الى نقاط محددة في توضيح حجم القيمة المضافة فإن المدخل الافتراضي يوضح ذلك من الآتي:
- التوزيع العادل للموارد resources بين الأقسام المختلفة بموجب الحاجة الفعلية لها.
 - إمكانية الادارة العليا على التشخيص diagnostic لمواقع القوة أو الضعف داخل المنظمة.
 - اعتماد نشاطات التطوير على التشخيص أولاً حتى لا يتم هدر الموارد المختلفة المخصصة لتلك النشاطات.
 - إظهار حجم ونوع التغيير الذي يمكن اجراؤه في سلوكيات العاملين ليتم تحقيق الاهداف بالفاعلية المطلوبة.
 - مدى التناسق في اداء الأقسام المختلفة لتصبح وكأنها وحدة واحدة.

ب- إختار الباحثين (Matos and Afsarmanesh,2002) التعمق في دراسة المصطلح الافتراضي على مستوى المنظمات بشكل شمولي وكان عنوان الدراسة التي قاموا بها هو ديناميكية المنظمات الافتراضية Dynamic Virtual Organizations ويعتبر من الأنواع الحديثة للمنظمات التي من الممكن ان تنمو وتنجح وتطور ميزات التنافسية اعتماداً على نشاطات جوهرية تتعلق بمدى توافر القدرات المميزة والإمكانية على التحليل المستمر للبيئة إضافة الى اعتماد برامج التطوير السريع والتميز لأحداث التغيير المطلوب وبما يتوافق مع متطلبات البيئة في مجالاتها المختلفة وظروفها المتغيرة. ولعل اهم ما توصل اليه الباحثان هو إظهار اهمية ديناميكية المصطلح الافتراضي للمنظمات وبموجب محاور محددة وكالآتي:

- القدرة العالية على التشخيص لمتطلبات الانتقال الى وضع افضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.
- أفضل استفادة للموارد المتاحة سواءاً كانت بشرية او مادية او مالية.
- التطوير المستمر للاستراتيجية المعتمدة في ظل الظروف الساندة.
- إظهار الجانب المجتمعي لمخرجات تلك المنظمات من خلال جعل الارباح وسيلة لتقييم الاداء بدلاً من كونها صفة مميزة لتلك المنظمات.
- شمول جهود التطوير على مجالات متعددة ومتراطة مع بعضها وليس إقتصارها على مجال معين.
- درجة الاستمرارية في اجراء نشاطات التطوير اعتماداً على درجة المعرفة للمنظمة بجميع أقسامها ومستوياتها الادارية.

ج- يستهدف الباحثين (Li, Liu and Gou,2000) دراسة علاقة المصطلح الافتراضي مع تعدد الانظمة الادارية في منظمات الاعمال التي تعتمد تقانة المعلومات لإحراز النجاح في الوصول الى أهدافها ، ومن خلال دراسة (35) منظمة متوسطة وكبيرة الحجم تم التوصل الى إن الاعتماد على اساسيات المصطلح الافتراضي توفر ضمانة كبيرة لتجاوز آثار التعقيد في تعدد الانظمة الادارية وهذا ما يتوضح من خلال ما ياتي:

- لا يمكن تحقيق التناسق بين مسارات الانظمة الادارية المتعددة دون وجود عامل التشخيص الذي يكون بمثابة المصحح للأخطاء المحتملة أو الفعلية في تلك المسارات.
- تعتمد درجة فعالية اي نظام على القدرة في التجديد ويزداد هذا الامراهمية عندما يوجد اكثر من نظام في أن واحد وهذا ما يتوافر في التطوير الافتراضي الذي يقدم الاجابة على متى وكيف وأين تكون هناك حاجة للتجديد وبالتالي يكون هناك التصور المطلوب لكيفية التصرف الاداري الناجح لمواجهة مثل هكذا حالة.

وأن المثير في هذه الدراسة هو التوصل الى افضل فائدة يوفرها استخدام المصطلح الافتراضي والتي تتوضح من خلال التأكيد على حقيقة جوهرية تتعلق بالأهمية المطلقة للعنصر البشري وأن التقانة مهما كانت درجة تعقيدها وتطورها فإن فائدتها محددة دون وجود عنصر بشري مؤهل يعرف كيفية الاستفادة منها واستخدامها في الوقت الصحيح ، وتم التوصل الى فاعلية القرارات الادارية والتي يمكن المحافظة عليها عند وجود تعدد الانظمة الادارية من خلال التطوير الافتراضي الذي يؤكد على وجود شبكة علاقات معنوية فيما بينها الامر الذي يعزز أهمية تلك القرارات وسلامة النتائج المرتبطة بها.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي

اولاً: فرضيات الارتباط واختبارها

- أ- علاقة ارتباط المدخل الافتراضي للتطوير مع العوامل المؤثرة في التطوير: وترتكز فكرة الفرضية الرئيسية الاولى ضمن فرضيات الارتباط على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين مكونات المدخل الافتراضي للتطوير التنظيمي والعوامل المؤثرة في التطوير ، وتسعى هذه الفقرة الى التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض او قبول هذه الفرضية من خلال توضيح قيمة معامل الارتباط الناشئ بين هذين المتغيرين وبيان مدى معنوياتها ويمكن توضيح ذلك على وفق ما يبينه الجدول الاتي ومما يفضي الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (2)

قيمة معامل الارتباط بين مكونات المدخل الافتراضي للتطوير والعوامل المؤثرة في التطوير

ت	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
1	دعم الإدارة	المدخل الافتراضي للتطوير	0.192	1.875	1.658	0.05
2	تماسك العاملين		-0.159	0.720	1.658	0.05
3	مبدأ الفريق		0.188	2.086	3.373	0.01
4	وضوح الاستراتيجية		-0.015	1.677	1.658	0.05
5	وجود القدرات الجوهرية		-0.070	0.314	1.658	0.05

المصدر: اعداد الباحثان

- ب- علاقة ارتباط المدخل الافتراضي للتطوير مع المجالات المستهدفة من التطوير: ترتكز فكرة الفرضية الرئيسية الثانية ضمن فرضيات الارتباط على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين مكونات كل من المدخل الافتراضي للتطوير وبين المجالات

المستهدفة للتطوير ، وتسعى هذه الفقرة الى التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض او قبول هذه الفرضية من خلال توضيح قيمة معامل الارتباط الناشئ بين هذين المتغيرين وبيان مدى معنوياتها على وفق ما يظهره الجدول الاتي.

جدول (3)

قيمة معامل ارتباط المدخل الافتراضي للتطوير مع المجالات المستهدفة للتطوير

ت	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
1	الموارد البشرية	المدخل الافتراضي للتطوير	0.423	2.088	1.658	0.05
2	القوانين والانظمة		0.307	1.443	1.658	0.05
3	سياسات العمل		0.550	2.945	3.373	0.01
4	المحاسبة والمالية		0.353	1.687	1.658	0.05
5	الهيكل التنظيمية		0.491	2.521	1.658	0.05

المصدر: اعداد الباحثان

واعتمادا على ما تقدم ذكره من دلالات احصائية يتبين ان بإمكان قبول الفرضية الرئيسية الثانية. ج- علاقة ارتباط المدخل الافتراضي للتطوير مع النتائج المتوقعة من التطوير: وترتكز فكرة الفرضية الرئيسية الثالثة ضمن فرضيات الارتباط على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين مكونات كل من المدخل الافتراضي للتطوير وبين النتائج المتوقعة من التطوير ، وتسعى هذه الفقرة الى التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض او قبول هذه الفرضية من خلال توضيح قيمة معامل الارتباط الناشئة بين هذين المتغيرين وبيان مدى معنوياتها على وفق ما يظهره الجدول الاتي.

جدول (4)

قيمة معامل ارتباط المدخل الافتراضي للتطوير مع النتائج المتوقعة من التطوير

ت	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
1	تاهيل القيادات	المدخل الافتراضي للتطوير	0.448	2.076	1.658	0.05
2	الاهتمام بالتطوير		0.201	1.502	1.658	0.05
3	ترسيخ عقيدة الوظيفة		0.301	1.423	1.658	0.05
4	دراسة ومراجعة القوانين والانظمة		-0.520	2.945	3.373	0.01
5	تطوير قدرات العاملين		0.489	1.076	1.658	0.05
6	الانفتاح والتعاون		0.353	1.687	1.658	0.05
7	التقييم الدوري		0.491	2.521	1.658	0.05

المصدر: اعداد الباحثان

وتظهر المؤشرات الإحصائية لقيم الارتباط بين المدخل الافتراضي للتطوير والنتائج المتوقعة من التطوير على وفق ما هو مبين في الجدول (4) السابق أن العلاقة ما بين المدخل الافتراضي للتطوير وبين محور النتائج المتوقعة من التطوير هي علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية ، وهذا ما يشير الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانيا: فرضيات الاثر المشتقة واختبارها

يجري في هذا المحور استعراض نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بقياس اثر كل مكون من مكونات المتغير المستقل (المدخل الافتراضي للتطوير) مع المتغيرات المعتمدة بشكلها الشمولي وذلك بقصد التوصل الى دقة اكثر فيما يخص البيانات التي تم تحليلها وجوهر كل منها

في ضوء استجابات عينة البحث ، بما يعني التوصل الى معرفة اهمية مكونات المدخل الافتراضي للتطوير في ضوء استجابات الافراد في عينة البحث والتي تعتمد على خبراتهم الميدانية وطبيعة البيئة التنظيمية للمنظمات التي يعملون فيها.

1. **أثر مكون التدريب:** تركز فكرة الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير على تخمين وجود علاقة تأثير دالة احصائياً للتدريب في محاور العوامل المؤثرة في التطوير وبهدف التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض او قبول هذه الفرضية ومايمكن ان يشتق منها من فرضيات فرعية ولمعرفة التأثير المعنوي للتدريب على العوامل المؤثرة في التطوير يتم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط بين هذه المتغيرات ، وفيما يأتي تحليل للنتائج التي يمكن ان يتوصل اليها والفرضيات الفرعية التي يمكن ان تشتق من الفرضية الرئيسية الاولى:

جدول (5)

قيمة معادلة الانحدار لمكون التدريب على العوامل المؤثرة في التطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
5.3%	4.35	1.11	0.2879	1	0.2879	التدريب
			0.2583	20	5.1667	الخطأ
				21	5.4545	الكلية

المصدر: اعداد الباحثان

يلاحظ من نتائج الجدول (5) السابق ان قيمة معامل التحديد لمكون التدريب في محور العوامل المؤثرة في التطوير قد بلغ (5.3% = R2) وهذا ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بمكوناته ضعيف اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1.11) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (21.1) ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير الى وجود تأثير معنوي ضعيف لمكون التدريب على محور العوامل المؤثرة في التطوير.

جدول (6)

قيمة معادلة الانحدار لمكون التدريب في المجالات المستهدفة للتطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
0.2%	4.35	0.04	0.0105	1	0.0105	التدريب
			0.2722	20	5.4440	الخطأ
				21	5.4545	الكلية

(تحت مستوى معنوية 0.05)

ويلاحظ من نتائج الجدول (6) السابق ان قيمة معامل التحديد لمكون التدريب على محور المجالات المستهدفة في التطوير قد بلغ (0.2% = R2) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيف ايضا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (0.04) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (21.1) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي ضعيف للتدريب على المجالات المستهدفة في التطوير.

جدول (7)

قيمة معادلة الانحدار للتدريب في محور النتائج المتوقعة من التطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
0.2%	4.35	0.4	0.0105	1	0.0105	التدريب

الخطأ	5.4440	20	0.2722
الكلية	5.4545	21	

يلاحظ من نتائج الجدول (7) السابق ان قيمة معامل التحديد لمكون التدريب في محور النتائج المتوقعة من التطوير قد بلغ $(R^2 = 0.2\%)$ وهو ما يشير ايضا الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيف وكانت قيم (F) المحسوبة (0.4) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي ضعيف للتدريب على النتائج المتوقعة من التطوير.

2. اثر مكون الاستشارات: بعد تحديد البيانات المرتبطة بالاستشارات التي تشكل احد مكونات التطوير وحساب البيانات احصائيا تبينت التقديرات النهائية كما في الجدول الاتي.

جدول (8)

قيمة معادلة الانحدار لمكون الاستشارات على العوامل المؤثرة في التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الاستشارات	0.2879	1	0.2879	1.11	4.35	5.3%
الخطأ	5.1667	20	0.2583			
الكلية	5.4545	21				

يلاحظ في الجدول (8) السابق ان قيمة معامل التحديد للاستشارات على العوامل المؤثرة في التطوير قد بلغ $(R^2 = 5.3\%)$ وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيف وكانت قيمة (F) المحسوبة (1.11) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى عدم وجود تأثير معنوي لمكون الاستشارات على العوامل المؤثرة في التطوير.

جدول (9)

قيمة معادلة الانحدار لمكون الاستشارات على المجالات المستهدفة من التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الاستشارات	0.0004	1	0.0004	0.21	4.35	0.0%
الخطأ	5.4542	20	0.2727			
الكلية	5.4546	21				

(تحت مستوى معنوية 0.05)

يلاحظ في الجدول (9) السابق ان قيمة معامل التحديد لمكون الاستشارات على المجالات المستهدفة في التطوير قد بلغ $(R^2 = 0.0\%)$ وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع صفر. كانت قيمة (F) المحسوبة (0.21) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن ذلك لا يشير الى وجود تأثير لمكون الاستشارات على المجالات المستهدفة في التطوير.

جدول (10)

قيمة معادلة الانحدار لمكون الاستشارات على النتائج المتوقعة من التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الاستشارات	0.0558	1	0.0558	0.21	4.35	1.0%

الخطأ	5.3987	20	0.2699
الكلية	5.4545	21	

(تحت مستوى معنوية 0.05)

ومن ملاحظة الجدول (10) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لمكون الاستشارات على النتائج المتوقعة من التطوير قد بلغ ($R^2 = 1.0\%$) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيف حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (0.21) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى عدم وجود تأثير لمكون الاستشارات على النتائج المتوقعة من التطوير.

3. اثر مكون البحث والتطوير: بعد تحديد البيانات المرتبطة بالبحث والتطوير والذي يشكل احد مكونات التطوير وحساب البيانات احصائيا تبينت التقديرات النهائية كما في الجدول الاتي.

جدول (11)

قيمة معادلة الانحدار لمكون البحث والتطوير على العوامل المؤثرة في التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
البحث والتطوير	0.1774	1	0.1774	0.67	4.35	3.3%
الخطأ	5.2771	20	0.2639			
الكلية	5.4545	21				

(تحت مستوى معنوية 0.05)

وبملاحظة الجدول (11) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لمكون البحث والتطوير على العوامل المؤثرة في التطوير قد بلغ ($R^2 = 3.3\%$) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ضعيف نسبياً حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (0.67) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي محدود نسبياً للعوامل البحث والتطوير على العوامل المؤثرة في التطوير.

جدول (12)

قيمة معادلة الانحدار لمكون البحث والتطوير على المجالات المستهدفة من التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
البحث والتطوير	0.1420	1	0.1420	0.53	4.35	2.6%
الخطأ	5.3125	20	0.2656			
الكلية	5.4545	21				

(تحت مستوى معنوية 0.05)

وبملاحظة الجدول (12) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لمكون البحث والتطوير على المجالات المستهدفة في التطوير قد بلغ ($R^2 = 2.6\%$) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ضعيف نسبياً حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (0.53) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي محدود نسبياً للعوامل البحث والتطوير على المجالات المستهدفة في التطوير.

جدول (13)

قيمة معادلة الانحدار لمكون البحث والتطوير على النتائج المتوقعة من التطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
2.6%	4.35	0.53	0.1420	1	0.1420	البحث والتطوير
			0.2656	20	5.3125	الخطأ
				21	5.4545	الكل

(تحت مستوى معنوية 0.05)

وبملاحظة الجدول (13) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لمكون البحث والتطوير على النتائج المتوقعة من التطوير قد بلغ (2.6% = R2) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ضعيف نسبياً حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (0.53) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي محدود نسبياً لمكون البحث والتطوير على النتائج المتوقعة من التطوير.

4. اثر مكون نظم المعلومات: يمكن ان تصاغ فكرة هذا الاثر بفرضية فرعية من فرضيات التأثير وترتكز على تخمين وجود علاقة تأثير دالة احصائياً لمكون نظم المعلومات على المتغيرات المعتمدة وبهدف التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض او قبول هذه الفرضية ولمعرفة هل هناك تأثير معنوي لها تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط بين هذه المتغيرات ، وفيما يأتي تحليل لهذه الفرضية الفرعية.

جدول (14)

قيمة معادلة الانحدار لمكون نظم المعلومات على العوامل المؤثرة في التطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
9.3%	4.35	2.05	0.4606	1	0.4606	نظم المعلومات
			0.2247	20	4.4940	الخطأ
				21	4.9546	الكل

(تحت مستوى معنوية 0.05)

وبملاحظة الجدول (14) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لمكون نظم المعلومات على العوامل المؤثرة في التطوير قد بلغ (9.3% = R2) وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيف وكانت قيمة (F) المحسوبة (2.05) وهي ادنى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (21.1) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي ضعيف لمكون نظم المعلومات على العوامل المؤثرة في التطوير.

جدول (15)

قيمة معادلة الانحدار لمكون نظم المعلومات على المجالات المستهدفة من التطوير

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستقل
9.3%	4.35	4.77	0.9545	1	0.9545	نظم المعلومات

(128)

الخطأ	4.0000	20	0.2000
الكتلي	4.9545	21	

(تحت مستوى معنوية 0.01)

وبملاحظة الجدول (15) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لنظم المعلومات على المجالات المستهدفة في التطوير قد بلغ $(R^2 = 9.3\%)$ وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قوي وكانت قيمة (F) المحسوبة (4.77) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.35) تحت مستوى معنوية (0.01) اي بدرجة ثقة (99%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على المجالات المستهدفة للتطوير.

جدول (16)

قيمة معادلة الانحدار لمكون نظم المعلومات على النتائج المتوقعة من التطوير

المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
نظم المعلومات	0.4606	1	0.4606	2.05	4.35	9.3%
الخطأ	4.4940	20	0.2247			
الكتلي	4.9546	21				

(تحت مستوى معنوية 0.05)

وبملاحظة الجدول (16) السابق يتضح ان قيمة معامل التحديد لنظم المعلومات على النتائج المتوقعة من التطوير قد بلغ $(R^2 = 9.3\%)$ وهو ما يشير الى ان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع اقوى نسبياً وكانت قيمة (F) المحسوبة (2.05) تحت مستوى معنوية (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) ودرجة حرية (1.21) ومن ثم فإن هذا يشير الى وجود تأثير معنوي مقبول لنظم المعلومات على النتائج المتوقعة من التطوير.

الجزء الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها جرى التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:

اولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات ويمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:

1. ظهر مفهوم التطوير التنظيمي بسبب القصور في جوانب نشاطات الاصلاح التي لم تتميز بالشمولية لمختلف محاور الاداء التنظيمي ، وان التطوير التنظيمي الافتراضي يستمد مقوماته الاساسية من الجوانب السلوكية للعاملين وقدرتهم على التشخيص الذي يتميز باعتماده على درجة الوعي باسباب الاخفاق الذي قد يحدث في المنظمات التي يعملون فيها.
2. لم تتميز الدراسات العربية بشكل عام بالتطرق الى موضوع التطوير التنظيمي الافتراضي والتعرف على تطبيقاته وفوائده للمنظمات المختلفة ، كما لم يتفق الكتاب والباحثون على تحديد اولوية مداخل التطوير التنظيمي فهناك من يرى ان ابرزها المدخل الهيكلي والمدخل المعاصر بينما يشير آخرون الى ان ابرز مداخل التطوير التنظيمي هو المدخل السلوكي ، وهناك من يرى ان هناك مداخل تقليدية ومداخل جديدة ، وهذا ما دعا الباحثان الى اعتماد المدخل السلوكي الذي ينسجم مع الافتراضات الاساسية لامتداد التطوير التنظيمي الافتراضي.

3. يتصف التطوير التنظيمي الافتراضي بخصائص متعددة من أبرزها الاستمرارية والمشاركة والتخطيط المسبق واستخدام مفهوم النظم والاعتماد على جودة عملية التعلم لأعضاء التنظيم التي تعتبر دالة للمنظمات الحديثة والاداء التنظيمي المتميز فيها.
4. ظهر من تشخيص متغيرات الدراسة -المتغير المستقل المتمثل بالمدخل الافتراضي للتطوير- ان أغلب اراء عينة البحث يتفقون مع ضرورة التوجه نحو تبني هذا المتغير والمكونات التي يضمها في منظماتهم ، وقد اكدت التكرارات المقابلة لكل مكون هذه الحقيقة الامر الذي يشير الى توافر امكانية نجاح نشاطات التطوير التنظيمي الافتراضي اذا ما تم اعتمادها من المنظمات المعنية.
5. اظهرت نتائج تحليل وصف وتشخيص المتغيرات المعتمدة الثلاثة تباينات واضحة بشأن مكوناتها عكس ما ظهر في النتائج الخاصة بالمتغير المستقل ، وقد بين الباحثان الاسباب المحتملة لهذه التباينات والتي يمكن اجمالها بحداثة التشكيل وطبيعة المهام التنظيمية للمنظمات عينة البحث اضافة الى الخبرة الميدانية للعينة وتأثير مشاركتهم بالدورات التدريبية المختلفة.
6. بعد ان جرى اختبار تطبيق المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للاعمال -والذي يتضمن تحديد اي من المكونات التي يضمها تكون صالحة لمنظمات الاعمال العراقية واستبعاد الاخرى اعتمادا على اراء عينة تم اختيارها لهذا الغرض- يمكن استنتاج ما يأتي:
- اتفاق اغلب العينة بجدوى مكونات المتغير المستقل.
 - اتفاق اغلب العينة على مكونات المتغيرات المعتمدة الآتية:
- متغير العوامل المؤثرة في التطوير (دعم الادارة وضوح الاستراتيجية)
 - متغير المجالات المستهدفة في التطوير (الموارد البشرية والقوانين والانظمة)
 - متغير النتائج المتوقعة من التطوير (تاهيل القيادات الادارية وتطوير قدرات العاملين)
7. ان مكونات المتغيرات المعتمدة التي تم التوصل اليها تمثلها نسبة (35%) من اجمالي المكونات للمتغيرات المعتمدة ، وان هذه النسبة الضئيلة نسبيا ترتبط بها الدلالات المحتملة الآتية:
- ضعف الوعي الاداري بشكل عام لدى عينة البحث.
 - عدم اعتماد الدقة الكافية عند الاجابة على بعض فقرات قائمة الفحص.
 - حداثة تشكيل الوزارات في اقليم كردستان والتي يخضع لسيطرتها كل منظمة حكومية في السلطانية وبالتالي ضعف استقرارها اداريا.
 - ضعف البرامج التدريبية التي شارك بها افراد العينة بحيث لم تمكنهم من الحصول على المعرفة الادارية اللازمة.
 - ضعف برامج الاختيار مما ادى الى وصول بعض الاشخاص الى درجات وظيفية عليا دون ان يكونوا مؤهلين لها بالشكل الكافي.
 - اعتقاد العينة بان المكونات التي برزت اكثر من غيرها هي الاكثر حساسية في تأثيرها في ظل معطيات البيئة التنظيمية الحالية.

ثانيا: التوصيات

1. ينبغي ان يعتمد على نتائج علاقات الارتباط للتوصل الى مكونات منقحة للتطوير التنظيمي الافتراضي دون نتائج الاثر، وذلك لان البرنامج الاحصائي المعتمد وبسبب صغر حجم العينة نسبيا فانه لا يظهر علاقات التأثير بشكل دقيق للغاية ما بين مكونات المتغيرات المعتمدة وبالتالي يمكن ان نعتمد على المكونات التي ظهر لها تأثير معين الا ان هذا التأثير لا يمكن تحديد المسبب له بالشكل الدقيق.

2. تشجيع الإدارة العليا للشركة لمنظمات الأعمال المتفرعة منها في مجال تبني مكونات التطوير التنظيمي الافتراضي على وفق ما بينته استجابات العينة لمختلف المكونات للمتغير المستقل والمتغيرات المعتمدة كونها الأكثر ملائمة لمعطيات بيئة الأعمال في العراق.
3. الاستفادة من معطيات التطوير التنظيمي الافتراضي التي توصل إليها هذا البحث وذلك ليس فقط لمنظمات الأعمال في السليمانية وإنما أيضاً لباقي المنظمات التي تعمل في باقي المحافظات العراقية وذلك بقصد تطوير الأداء الخاص بها وعلى وفق أسس علمية تم اختبارها عملياً والتي تتسجم مع الواقع المتاح في كل بيئة.
4. ضرورة تعمق الباحثين في أسس ومفاهيم المدخل الافتراضي في الجوانب الإدارية الباقية وليس فقط اقتصار البحث في مجال التطوير التنظيمي فقط وذلك للتماشي مع الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال التنظيم الإداري وتحديد أسباب الانحرافات الحاصلة فيه.
5. أهمية تعميق البحث بين مفاهيم التطوير التنظيمي الافتراضي وبين الافتراضات الأساسية لإدارة التغيير حيث إن كل منهما يلتقيان عند موضوع أهمية التغيير نحو الأفضل وإثاره الإيجابية على منظمات الأعمال المختلفة وهذا من شأنه أن يعرف بالاتجاهات الأساسية في البيئة التنظيمية لمختلف المنظمات العراقية والخصوصية التي تميز كل منها.
6. التأكيد على تناول المدخل الافتراضي في برامج التدريب التي تقوم الجهات التأهيلية بإعدادها سواء كانت منظمات الأعمال أم الجامعات والمؤسسات التعليمية ، وحتى لو كانت الطروحات ليست متكاملة فإن ذكر المصطلح الافتراضي يؤدي إلى خلق الوعي لدى المتلقي بوجود المدخل الافتراضي في التنظيم.
7. التأكيد على برامج نظم المعلومات الإدارية ويقترح الباحثان دعم الإدارات العليا لتصميم وبناء قواعد بيانات التنظيم والتي ترتبط بتسجيل كل البيانات والمعلومات عن عمليات التنظيم التشغيلي والاستراتيجي ويجري تحديثها باستمرار لتوضح التطورات التي حدثت في مجال التنظيم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. الرحيم ، صلاح ، وصالح ، عائدة ، "نموذج مقترح لاستراتيجية التطوير الإداري في العراق: دراسة تحليلية للمركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (10) ، العدد (36) ، بغداد ، 2004.
2. الحسن ، عبد العزيز محمد ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي" ، رسالة ماجستير في الإدارة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001.
3. الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، التطوير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى ، دار البلاد للطباعة والنشر ، جدة ، 2000.
4. العمري ، إبراهيم ، "التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (48) ، 1985.
5. الكبيسي ، عامر ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الجزء الرابع ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، الدوحة ، 1998.
6. الاعرجي ، عاصم ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر ، عمان ، 1995.

7. الزهراني ، سعد عبد الله ، "دور الكفاءات الجوهرية في التنمية الشاملة" ، رسالة ماجستير في الإدارة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2002.
8. صالح ، بن سعيد ، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالاداء" ، رسالة ماجستير في الإدارة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2004.
9. عبوي ، زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في التنظيم الاداري ، الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
10. علاوي ، عبد السالم ، الجوانب السلوكية لنشاطات التطوير التنظيمي ، الطبعة الاولى ، مطابع المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، 2007.
11. عباس ، الزين ، والزامل ، صالح ، فاعلية التطوير التنظيمي في منظمات التعليم ، مطبعة معهد الإدارة العامة ، قطر ، 2006 .
12. قحطاني ، سالم سعيد ، التطوير الاداري: المفهوم والمدخل والاساليب ، مطبعة معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1996 .
13. ابو نبعة ، عبد العزيز مصطفى ، المفاهيم الادارية الحديثة ، الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 2001 .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Richard, Star, "Organizational Behavior: The Challenges for Competitive Advantage", Business Horizon, Vol.(3), No.(10), 1990.
2. Schere, Jack, "Lessons In Organizational Implementation", Journal of Organizational Dynamics , Vol.(9), No.(35), 1984.
3. David, Jeffrey, Development Management: Achieving Competitive Advantage, 1st Ed., Pearson- Prentice Hall, New Jersey, 1993.
4. Worley, G., "Development Theory and The Management of Projects", Copenhagen Business school: Working Shop, January, 1997.
5. Joseph, Laurie and Dess, H., "Fuelling Discovery or Monitoring Productivity: Research Scientist", Changing Perceptions of Management in Organizations , Vol.(6), No.(3), 1998.
6. Moreno, Fisher, The Distributed Mind: Achieving High Performance the Knowledge of Team Works, 1st Ed., A.M.A. Company, New York, 1996.
7. Paawee , Blanchard, Management of Organizational Behavior, 1st Ed., Prentice -Hall, New Jersey, 2001.
8. Matos, Thamahain and Afsarmanesh, Nurick, "Virtual Team Development in Multinational Environment: Global Project Management Han", Annual Report, 2002.
9. Li, Trott, Liu, Lin and Gou, Mark, Innovation Management and New Product Development, 1st Ed., Financial Times Pitman, London, 2000.
10. French, Fordyse and Bell, Raymond, Project Management: a Managerial Approach, 2nd Ed., Wiley publishing, New York, 1999.
11. Smith, Burden, Managing competencies In Organizations, 2nd Ed., Josses-Bass Inc., San Francisco, 2004.
12. Shafritz, Dcher, "Studies in (MBO) effectiveness", Academy of Management Review, Vol.(6), 2006.
13. Huey, J.K., "Project Success Definitions and Measurement Techniques", Project Management Journal, February, 2004.
14. Worly, Lund and Cumming, John, "A Theory of the Temporary Organization", Scandinavian Journal of Management, Vol.(11), No.(4), 2003.
15. Martin, Carl, "The challenges For Competitive Advantage", Business Horizons, Vol.(3), 1999.

16. Larry, Martin and Voronice, M. G., "Statement of Work: the Foundation for Delivering Successful Service Projects", PMN Networks, Vol. (10), 2000.ملحق
قائمة الفحص

اولا: محور تعددية التطوير التنظيمي

ت	الفقرة	نعم	كلا	غيرمتأكد
1	يساهم نشاط التدريب في زيادة قيمة العوامل المؤثرة في التطوير.			
2	لنشاط التدريب تأثير واضح على فاعلية المجالات المستهدفة للتطوير.			
3	هناك ارتباط وثيق بين نشاط التدريب وبين النتائج المتوقعة من التطوير.			
4	توفر جهود البحث والتطوير دعما قويا لعوامل المؤثرة في التطوير.			
5	تهدف جهود البحث والتطوير لرفع مستوى المجالات المستهدفة للتطوير.			
6	ترتبط جهود البحث والتطوير ايجابيا بالنتائج المتوقعة من التطوير.			
7	للاستشارات دور ايجابي في دعم العوامل المؤثرة في التطوير.			
8	تعتبر الاستشارات أداة مهمة في زيادة كفاءة المجالات المستهدفة للتطوير.			
9	للاستشارات دور واضح في ايجابية النتائج المتوقعة من التطوير.			
10	الاعتماد على نظم المعلومات يزيد من اهمية العوامل المؤثرة في التطوير.			
11	تزيد نظم المعلومات من كفاءة تطبيقات المجالات المستهدفة للتطوير.			
12	لنظم المعلومات دور مؤثر في ايجابية النتائج المتوقعة للتطوير.			

ثانيا: محور العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي

ت	الفقرة	نعم	كلا	غيرمتأكد
1	يمثل دعم الادارة ركنا اساسيا في نجاح المجالات المستهدفة في التطوير.			
2	يعتبر تماسك العاملين مؤشرا مهما للحدثة في المجالات المستهدفة في التطوير.			
3	العمل بيمدأ الفريق يساهم في تنفيذ استراتيجيات المجالات المستهدفة في التطوير.			
4	يرتبط وضوح الاستراتيجية بشكل كبير مع فاعلية المجالات المستهدفة في التطوير.			
5	يساهم وجود القدرات الاساسية في ايجابية كفاءة المجالات المستهدفة في التطوير.			

ثالثا: محور المجالات المستهدفة في التطوير التنظيمي

ت	الفقرة	نعم	كلا	غيرمتأكد
1	هناك توافق بين جودة الموارد البشرية وبين النتائج المتوقعة من التطوير .			
2	تعتبر الانظمة والقوانين أحد المحددات على النتائج المتوقعة من التطوير.			
3	للانظمة المالية والمحاسبية دور مؤثر على النتائج المتوقعة من التطوير.			
4	يرتبط وضوح سياسات العمل مع النتائج المتوقعة من التطوير.			
5	يستخدم وقت انجاز الاعمال بشكل متناسب مع النتائج المتوقعة من التطوير.			
6	تصميم الهيكل التنظيمي الحالي ملائم مع النتائج المتوقعة من التطوير.			

رابعا: محور النتائج المتوقعة من التطوير التنظيمي

ت	الفقرة	نعم	كلا	غيرمتأكد
1	تؤدي نتائج التطوير الى رفع مستوى القيادات الادارية.			
2	تستهدف نتائج التطوير الى زيادة الاهتمام بنشاطات التطوير.			
3	تؤدي نتائج التطوير الى ترسيخ عقيدة الوظيفة بمعنى زيادة الولاء المهني.			
4	تؤدي نتائج التطوير الى دراسة ومراجعة القوانين والانظمة المعمول بها.			
5	من النتائج المهمة لنشاطات التطوير تطوير قدرات العاملين.			
6	تؤدي نتائج التطوير الى الانفتاح والتعاون مع المنظمات الاخرى.			
7	تعتمد نشاطات التطوير على التقييم الدوري للاعمال وطرائق انجازها.			

.....