

دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري

في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

المقدمة:

تعيش مجتمعات اليوم عصر التغير المتسارع، في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، بفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح العالم يعيش الآن عصرًا يسمى بعصر المعلومات (Information)، ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، ثم أطلق عليه البعض عصر المعرفة (Knowledge Age)، وأخيراً أطلق عليه عصر العولمة (Globalization).

وقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصاً بعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي، إضافة إلى المهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية (التشغيلية)^(١).

ويعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل^(٢)، كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة^(٣)؛ لذا يركز التطوير التنظيمي على التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف

(١) موسى محمد الكردي: أدوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري " ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤م، ص ١

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص ٣٧٤

(٣) حنان إسماعيل أحمد: التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل " دراسة تحليلية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع ٢٢، ٢٠٠٨م، ص ١٤٧

المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها^(٤).

وترتكز التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر أساسية هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة لذلك فإن أي برنامج ناجح للتنمية المستدامة لا بد له أن يحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، ونسبة للانفجار السكاني تعاضمت احتياجات سكان الكوكب إلى مزيد من الموارد، كذلك تعاضمت معدلات استهلاكهم لنواتج التنمية من سلع وخدمات، وتعاضمت تطلعاتهم للمزيد، فقد أدى ذلك الشيء إلى اختلال العلاقة المتوازنة بين الإنسان والبيئة.

ولقد تمخضت عن قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٨٨/٤٤ والمؤرخ ديسمبر (١٩٨٩م) والذي اعتمده معظم بلدان العالم استراتيجيات متوازنة ومتكاملة لمسائل البيئة والتنمية، وقد اعتمد المجتمع الدولي أجندة أعمال القرن (٢٠) في مؤتمر قمة الأرض في "ريودي جانيرو" عام (١٩٩٢م) والتي تعتبر بمثابة خطة عمل عالمية للتنمية المستدامة، والتي تحاول إيجاد علاج لأكثر المشاكل العالمية إلحاحاً كما تهدف أيضاً إلى إعداد العالم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، حيث أنها تعبر عن توافق الآراء العالمية والالتزام السياسي على أعلى مستوى، بشأن التعاون لإدارة شؤون البيئة والمجتمع العالمي^(٥).

ومن ثم فإن التنمية المستدامة قامت على حقيقة مؤداها أن التنمية لا يجب أن تتجاوز الممكن بيئياً، هذا بالإضافة إلى ضرورة تكامل البعد البيئي والبعد الإنساني والبعد التكنولوجي في إحداث عملية التنمية، وعليه فإنها أي التنمية المستدامة - تسعى إلى تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي، وتسهم تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والارتقاء في كل نظام من الأنظمة الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية دون أن يتم التركيز على نظام منها على حساب الأنظمة الأخرى^(٦).

(4) شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠١ م، ص ٣١١

(5) جدول أعمال القرن (٢١):

Rio Declaration on Environment Development, UHCED, 1999

(<http://habitatig.org/agenda21>)

(6) رعد سامي عبد الرازق التميمي: العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار مجلة المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ٢٠٠٨م.

ومما لا شك فيه أن التنمية المستدامة تعني تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد الحياة على سطح الأرض، لذلك يجب إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية، ويتم ذلك من خلال تحسين مستوى الكفاءة في التكنولوجيا، وإحداث تغيير جذري في أساليب الحياة^(٧)، عن طريق عدالة التوزيع والتعاون بين الدول والقطاعات الرئيسية للمجتمعات، وكذلك تحقيق التوازن بين دول المال التي تزداد غنى وبين دول الجنوب التي تزداد فقراً. وعليه يمكن القول بأن التنمية المستدامة تتعامل مع إجراءات المحافظة على البيئة، وعملية النمو الاقتصادي بأنهم عمليات متكاملة وليست متناقضة.

وبالتالي فهي تركز على الجانب النوعي للحياة، ولكنها لا تتجاهل الجوانب الكمية لها، بالرغم من أنها تسعى إلى إيجاد مجتمع أقل ميلاً للنزعة المادية، فإذا كان النمو الاقتصادي يمكن أن يحدث بغير تنمية، فإن التنمية يمكن أن تحدث بغير نمو وذلك من خلال التركيز على نوعية التغيير وليس على جانبه الكمي، وهكذا فإن التنمية المستدامة من خلال مفهومها العالمي هذا بدو عملية أكثر عقلانية، وأكثر إنسانية في الحاضر والمستقبل^(٨).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إذا كانت التنمية المستدامة تعني ذلك الحد الأمثل من التداخل بين أبعاد مختلفة اقتصادية وبيئية واجتماعية والتي تمثلت في زوايا الإطار النظري أو وجهات النظر المختلفة التي تفاعلت فيما بينها، كان لا بد من استنباط آليات ناجعة للمحافظة على تلك الموارد وإعادة تأهيل التالف منها. ولما كان الإنسان هو حجر الزاوية في كل ما يتعلق بهذا الكون، كان من الضروري الاهتمام به وتطويره من كل الجوانب ليؤدي الدور المطلوب منه على أكمل وجه. وفي محاولة للحصول على خارطة تساعد في تشخيص العلاقة بين التنظيم الإداري والتنمية المستدامة، تهتم هذه الدراسة بعرض وصف للتنظيم والتطوير الإداري ومدى مواظمتها مع الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية للتنمية المستدامة.

ورغم أهمية التنمية المستدامة على وجه العموم وفي العمل الإداري خاصة إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه بعض الغموض لدى البعض، ونظريته لم ترقى إلى الدرجة المطلوبة في التطبيق على أرض الواقع في معظم البلدان العربية، ولذا تمثلت

(7) خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٢٩.

(8) عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة (فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٨١.

مشكلة الدراسة في ضعف الوعي بنظرية التنمية المستدامة بصفة عامة وفي التنظيم الإداري بصفة خاصة ومن هنا جاءت الدراسة الحالية، حيث إنه نسبة لتناقص الموارد الطبيعية، صارت التنمية المستدامة مطلب استراتيجي وطوق النجاة للأمم، أصبحت الاستدامة التنموية هي مدرسة فكرية عالمية تنفذ في معظم دول العالم النامي والمتقدم على حد سواء. وفي ضوء ما سبق تصاغ مشكلة الدراسة على النحو التالي:

١. ما الإطار المفاهيمي للتنظيم الإداري؟

٢. ما أبرز ملامح التطوير الإداري؟

٣. ما آليات تطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

١. بيان الإطار المفاهيمي للتنظيم الإداري.

٢. الكشف عن أبرز ملامح التطوير الإداري.

٣. تحديد آليات تطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

١. أهمية التنمية بصفة عامة والتنمية المستدامة بصفة خاصة.

٢. الارتباط القوي بين التنظيم الإداري والتنمية المستدامة.

٣. الحاجة الملحة لتطوير التنظيم الإداري في ظل التغيرات المجتمعية المعاصرة.

٤. يمكن أن تفيد العديد من الجهات المسؤولة خاصة المديرين في المجالات المختلفة، والمسؤولين عن تطوير العمل الإداري.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث إنه الأنسب لتحقيق أهدافها.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التنظيم الإداري:

يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة.

مفهوم "التنمية المستدامة":

يعرف "علي ليلة" التنمية المستدامة بأنها: "هي نموذج التنمية الذي يستطيع من خلاله أفراد المجتمع تنمية أنفسهم ومؤسساتهم بالطريقة التي تجعلهم قادرين على تعبئة مواردهم لإحداث تحسين مستمر لنوعية الحياة التي يعيشونها بمختلف جوانبها، أي هي تنمية اجتماعية اقتصادية سياسية ثقافية بيئية تعتمد على عوامل اجتماعية مؤسسية^(٩).

ويعرفها "أحمد عبد الفتاح ناجي" بأنها: "وضع البرامج الإنمائية التي تحقق هدف إشباع الحاجات الإنسانية دون الاعتداء على الموارد الطبيعية، مع الأخذ في الاعتبار عدم الإخلال بمعايير العدالة والمساواة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بين الأجيال^(١٠).

مفهوم التطوير التنظيمي:

هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية^(١١).

دراسات سابقة:

١ - دراسة محمد يوسف الشيخ نور الهادي (٢٠١٥)^(١٢) هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التنظيم الإداري وتحليل واقع أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور. والتعرف على المشكلات

(9) علي ليلة (٢٠٠٢م): دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، الجيزة، ص ٨٨.

(10) أحمد عبد الفتاح ناجي: آثار الإصلاح الاقتصادي على التنمية المستدامة في مصر، مجلة كلية التربية، العدد ٩٥، جامعة الأزهر، ٢٠٠٠م، ص ١٧.

(11) مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح محمد الفولي: نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، مرجع سابق، ص ٤.

(12) محمد يوسف الشيخ نور الهادي: أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة ٢٠٠٨م - ٢٠١٢م، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد الرابع عشر، مارس ٢٠١٥م.

التنظيمية التي تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة اشتملت على (16) فقرة، أما عينة الدراسة تكونت من (147) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، وقد تبين من الدراسة أن شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قد حرصت على تقديم تنظيم إداري نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للشركة وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في مجلس الإدارة، وعملت الشركة على تقييم أداء العاملين بها في مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعد على أساس دوري منتظم مما ساعد ذلك على تحقيق أهداف الشركة بصورة عامة. واستنتجت الدراسة أن التنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة. وتوصي الدراسة ببيت الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بالتقييم والمتابعة وتطوير أساليبها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

٢- دراسة محمد يوسف مرسى نصر (٢٠١٤) (١٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وفقاً لأبعاد الهيكل التنظيمي - القيادة - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير الأداء بالكلية - طبيعة العمل - وسائل التكنولوجيا المستخدمة في الكلية) ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي، ومجالات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس/ هيئة مساعدة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها من خلال استبانة طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها والدرجة الكلية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إفادة مجتمع الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها ذو طبيعة متماسكة الأبعاد بدرجة إجمالية كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى بعد طبيعة العمل بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات

(13) محمد يوسف مرسى نصر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٩، الجزء الأول، يوليو ٢٠١٤م.

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي، والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الوظيفة لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس.

٣- دراسة محمد محمود العجلوني (٢٠١٣) ^(١٤) هدفت إلى التعرف على أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وتكمن أهمية ذلك في الوقت الذي تمر فيه معظم الدول العربية بحركات إصلاحية هدفها تحقيق الحكم الرشيد ومحاربة الفساد. ذلك أن المجتمعات أصبحت تُدرك أن التراجع الاقتصادي والتنموي إنما ناشى عن الحكم غير الصالح. وبالتالي، ناقش البحث بالتحليل خصائص ومبادئ ومؤشرات الحكم الرشيد وعلاقة كل ذلك بالنمو الاقتصادي، على المدى القصير، والقدرة على إدامته بما يحقق التنمية الاقتصادية المستدامة، على المدى الطويل. كما تم تطوير نموذج اقتصادي رياضي لقياس أثر الحكم الرشيد في إدامة النمو الاقتصادي باستخدام الانحدار المتعدد ذو التأثير الثابت. وقد تم تطبيقه على مؤشرات الحاكمية والنمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة ١٩٩٦-٢٠١١، التي أظهرت بياناتها تصدر دولة قطر لكافة الدول العربية ليس فقط في النمو الاقتصادي والسكاني وإنما أيضاً في مؤشرات الحاكمية الرشيدة. ويهدف التأكد من اتجاه العلاقة من الحاكمية للنمو الاقتصادي، وليس العكس، فقد تم عقدة البيانات واستخدامها في نموذج الانحدار المتعدد ذو التأثير العشوائي، الذي أكدت نتائجه ما تم استنتاجه من حيث وجود تأثير للحاكمية الرشيدة على معدل النمو الاقتصادي في الدول العربية. وقد أظهر التحليل أن معدل النمو الاقتصادي مرتبط إيجابياً بمستوى تطوير المؤسسات والحاكمية في الدول العربية. وأن هذه العلاقة غير مرتبطة بمستوى دخل الدولة، إذ أن كون الدولة نفطية أم غير نفطية لم يؤثر في هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج بأن ليس جميع مؤشرات الحاكمية على نفس المستوى من الأهمية في التأثير النمو الاقتصادي. فلمؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد تأثير معنوي على النمو الاقتصادي، بينما ليس لمؤشرات المشاركة والمسألة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة تأثير واضح بسبب ضعف الهياكل السياسية ذات الطابع الديمقراطي، وعدم ملائمة هذه المؤشرات لثقافة وبيئة المجتمعات العربية، التي تتصف غالبيتها بضعف الوعي السياسي.

(١٤) محمد محمود العجلوني: أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي والمناوي عقده في إسطنبول، تركيا، خلال الفترة ٩-١١/٩/٢٠١٣.

- ٤- دراسة "حنان إسماعيل (٢٠٠٨م)"^(١٥) بعنوان: التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل - دراسة تحليلية إلى طبيعة بحوث الفعل من منظور الفكر التنظيمي المعاصر، وانعكاساتها على التغيير المخطط بالمؤسسة الجامعية، ومساعدة المؤسسة الجامعية على التطوير التنظيمي لتغيير النظام، التعرف على بعض التوجهات المستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية في ضوء عمليات بحث الفعل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: طرح بعض التوجهات المستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية في ضوء عمليات بحث الفعل، وضرورة الأخذ بمبدأ التغيير المخطط بالمشاركة، والتأكيد على نشر ثقافة بناء فريق العمل، وتحويل المؤسسة الجامعية إلى منظمة تعلم، وتحويل وظيفة الجامعة من فعل البحث إلى بحث الفعل.
- ٥- أجرت (Cusick, Anne 2005) دراسة بعنوان: التطوير التنظيمي ودوره في تسهيل عملية الامتثال التنظيمي^(١٦)، وتم فيها التعرف على كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في تسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طُبِقَ على ٢٠٠٠ طالب و ١٥٠ من أعضاء هيئات التدريس ممن لهم تعامل مباشر مع هذه القواعد والأنظمة بالجامعات الاسترالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تغيير الوكالات ومركزية القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح، وأن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في نفس الوقت، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة في الجامعة، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً من حيث إيجاد تغيرات كبيرة في الأنظمة الفرعية الأخرى، خاصة الهيكلية والتكنولوجية.
- ٦- دراسة عبد العزيز عبد الله الغامدي (٢٠٠٥م)^(١٧) والتي هدفت إلى معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المدبرون والمشرفون التربويين فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، والتعرف

(15) حنان إسماعيل أحمد: التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل " دراسة تحليلية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع ٢٢، مايو ٢٠٠٨م.

(16) Cusick, Anne (2005), " Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance", Leadership & Organization Development Journal. Vol, 26, No, 2, pp. 106-119

(17) عبد العزيز عبد الله الغامدي: القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وود كوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥م.

على مدى وجود فروق بين القيم التنظيمية التي يعتقدها المديرون والمشرفون التربويون يمكن أن تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، والمستوى الوظيفي (مدير/مشرف)، وموقع الإدارة التعليمية، وأجريت الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٣٢٨) مديراً ومشرفاً، وطبق عليهم المقياس الذي أعده ديف فرانسيس ومايك وودكوك، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن القيم التنظيمية قد جاءت مرتبةً على النحو التالي: القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، لفاعلية، فرق العمل، استغلال الفرص، الصفوة، الكفاية، التنافس، الاقتصاد، المكافأة، وأن القيم التنظيمية كانت تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة التي كانت تمارس بدرجة قوية.

٧- دراسة **Hawkins, Wilbert Delanor** ^(١٨) (٢٠٠٠): استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المتغيرات الآتية: (الجنس - السن - المساندة التنظيمية - العدالة التنظيمية - الاستقلالية) ومستوى التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) مدير من مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، موزعين كالتالي (١٣٢ من الإناث، ٢٦٤ من الذكور) وقد تم اختيارهم من خلال قاعدة بيانات موجودة في مركز البيانات التربوية بولاية دينفر Denver الأمريكية، وقد قام الباحث بإرسال الاستبيان الخاص بقياس التطوير التنظيمي الوجداني إلى أفراد العينة، وقد بلغ عدد المستجيبين منهم (٣٠٢) مدير موزعين كالتالي: (١٦٠ من الإناث، ١٤٢ من الذكور) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن ٥٨% من التباين في التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن المتغيرات الآتية: (العدالة التنظيمية، المساندة التنظيمية، السن)، أن أكثر المتغيرات تأثيراً في التطوير التنظيمي الوجداني هو العدالة التنظيمية، وأقلها تأثيراً السن. كما أشارت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه إدارة المدارس الثانوية يتمثل في الحفاظ على العدالة التنظيمية في السياق التعليمي.

(18) Wilbert Delanor , Hawkins , “ Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals “ , Diss. , Abs. , Int. , Vol. 61 , No. , (1 - A) July , 2000, P 42.

٨- دراسة سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية (٢٠٠٠م)^(١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع، ومراحله، وأسبابه، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، والوقوف على أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذا الصراع في المؤسسات التعليمية، من أجل التوصل إلى استراتيجية مقترحة، لإدارة الصراع التنظيمي يمكن استخدامها بشكل فاعل في المؤسسات التعليمية، وركز الباحثان على الأسباب الأساسية للصراع، واختيار الأسلوب الفاعل لمعالجة الصراع في المدارس، مصنفيين الاستراتيجيات المختلفة، للتخفيف من حدة الصراع داخل المدارس، ومعالجته في أربع فئات هي (التجنب، التهدة، استخدام القوة، المواجهة). ومن أهم نتائج الدراسة: أن استراتيجية المواجهة تعتبر من أفضل الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك لاعتماد هذه الاستراتيجية على مبدأ المصارحة من قبل الطرفين، وعرض وجهات النظر دون مجاملة، ثم طرح الأسباب الحقيقية للصراع ومناقشتها بموضوعية مما يساهم في الفهم المتبادل لوجهات النظر، ويؤدي إلى تخفيف حدة المواجهة، اقترح الباحثان اتباع استراتيجية المواجهة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وحددا تحليل وفهم وبلورة الاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع، كهدف لهذه الاستراتيجية، أوضح الباحثان أهمية التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي، وتحويله من صراع غير مخطط له إلى صراع مخطط له يحدث تغييراً وإبداعاً.

٩- دراسة نشأت محمود فضل (٢٠٠٠) (٢٠٠): استهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر التطوير التنظيمي لدى المعلمين العاملين في مدارس التعليم العام، والتعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام، والتطوير التنظيمي لدى المعلمين العاملين في تلك المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد وتصميم أدوات الدراسة والتي تمثلت في: (استبيان النمط القيادي - استبيان الالتزام التنظيمي)، وقد تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (٤٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المعلمين العاملين في مدارس التعليم العام (الابتدائية - الإعدادية - الثانوية) بمحافظة:

(١٩) سوزان محمد المهدي، وحسام إسماعيل هيبية: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء الرابع، القاهرة، ٢٠٠٠م.

(٢٠) نشأت فضل محمود شرف الدين، النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالتطوير التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد الثالث والتسعون، أكتوبر ٢٠٠٠م، ص ١ - ٥٤.

(القاهرة - القليوبية - الشرقية - الدقهلية - دمياط)، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة المعلمين على مقياس التطوير التنظيمي تجاه مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكر / أنثى) لصالح المعلمات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة المعلمين على مقياس التطوير التنظيمي تجاه مدارسهم تبعاً للمرحلة (ابتدائية - إعدادية - ثانوية) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة المعلمين على مقياس التطوير التنظيمي تجاه مدارسهم تبعاً لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

المحور الأول: التنظيم الإداري:

مفهوم التنظيم الإداري:

عرف (هنري فايول) بأنه (إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ويستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض)^(٢١).

وتتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو:

١. الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
٢. تحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.
٣. تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز أعمالهم^(٢٢).

أهمية التنظيم الإداري:

للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المنظمة وتأتي أهميته من حيث إنه:

(21) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986م)، ص 184.

(22) <http://www.google.com/search?Faculty.ksu.ed.sa/Dr.Dughaiheme> 19/6/2012.

يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف - يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص - فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وكفاءة - يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً. يراقب التنظيم فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها^(٢٣).

أهداف التنظيم الإداري:

لأي تنظيم أهداف يقوم لأجلها لتحقيقها وحدد بعض العلماء هذه الأهداف في الآتي:

١. يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.
٢. يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة^(٢٤).
٣. تحديد الاختصاصات والمسئوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.
٤. تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة.

أنواع التنظيم الإداري ومبادئه:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من المراحل الإدارية يجب على الإدارة الاهتمام به ومعرفة أنواعه وأسبابه وإيجابياته وسلبياته، ومبادئه.

أولاً: أنواع التنظيم الإداري: يوجد نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي وهو تنظيم مقصود لذاته ويقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو غير مقصود لذاته ابتداءً، ولكنه يظهر لاحقاً وهناك أسباب لظهوره.

⁽²³⁾ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م)، ص 273.

⁽²⁴⁾ زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009م)، ص 152.

١- التنظيم الإداري الرسمي: The formal organization

عُرف التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، وبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة^(٢٥). ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفنياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاءً في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- التنظيم الإداري غير الرسمي: Informal organization

عُرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية أي أنها تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتداءً بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة^(٢٦).

ولقد ذكر الأستاذ مدني عبد القادر أن من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي: العوامل الاجتماعية: وهي تتمثل في الحاجة للإشباع الاجتماعي فكلما كان التنظيم يميل إلى حد كبير إلى الرسميات يشجع ذلك على قيام التنظيم غير الرسمي ويمكن للإدارة أن تستغل التنظيم غير الرسمي لتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى (الضغوط على العاملين - الروتين والتكرار - والبيئة الخاصة بالعمل).

الهيكل التنظيمي: أبعاده، وأشكاله:

أولاً: الهيكل التنظيمي

⁽²⁵⁾ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999م)، ص ص 128-130.

⁽²⁶⁾ زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، وذلك مثل الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بأنشطة وأعمال المنظمة المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أيضاً أشكال وأنماط الاتصالات والعلاقات، وهو وسيلة إدارية لتحقيق أهداف المنشأة وليس هو الغاية في حد ذاته^(٢٧).

ثانياً: أبعاد الهياكل التنظيمية:

تعد أبعاد الهياكل التنظيمية مؤشرات يمكن بواسطتها التعرف على الخصائص الداخلية للمنظمات، وبذلك في الأساس عمليات المقارنة بينهما. وقد اختلفت آراء الباحثين في عدد هذه الأبعاد، والتي مازالت محل النقاش، وهي بشكل عام تشمل (التخصص، الرسمية، المركزية، التعقيد، الشكلية، المعمارية، التقليدية المهنية، نسبة العاملين) فهي التي تحدد نمط ومحتوى الهيكل. بالتالي تحدد شكل المنظمة، وتختلف هذه الأبعاد عن العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل والتي تشمل (الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الإستراتيجية).

ثالثاً: أشكال الهيكل التنظيمي:

تقوم الهياكل التنظيمية على عدد من الأشكال المختلفة والتي تسهم في العملية الإدارية ومن بين هذه الهياكل.

١- الهيكل البسيط: شكل الهيكل البسيط غالباً ما يتجنب استخدام كل الوسائل الرسمية للهيكل كتقسيم العمل واللامركزية، ولديه قليل من الأفراد الفنيين الاستشاريين وبعض الموظفين المساعدين، وله هرم إداري غير متسع ويتم التجميع إلى أقسام أو وحدات على أساس وظيفي والسلطة في هذا الهيكل مركزية.

٢- هيكل بيروقراطية الآلة: يتميز بأعمال روتينية التشغيل ومرتفعة التخصص وتكاثر النظام والقواعد والاتصالات الرسمية وكما يتميز بوحدات كبيرة الحجم، وسلطة اتخاذ القرار فيه مركزية. ومن أشكال الهيكل التنظيمي كذلك (البيروقراطية المهنية - الشكل التقسيمي ونسبة البيروقراطية - والموقفية)^(٢٨).

خطوات بناء التنظيم الإداري، وأسس تجميع الأنشطة، وتقييم أداء العاملين:

(27) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 169.

(28) جاري ديسلر، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة (الرياض: دار المريخ للنشر، 1991م)، ص 323 - 336.

أولاً: خطوات بناء التنظيم الإداري: إن بناء التنظيم لمنظمة جديدة أو بناء تنظيم لمنظمة قائمة يمر بالخطوات التالية: (تحديد أهداف المنظمة، تحديد أوجه الأنشطة المختلفة، تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية، تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغليها. تعيين الأفراد وتكليفهم لأداء واجباتهم، إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد لأداء واجباتهم، توفير الإمكانيات المطلوبة للعمل مثل المكان والآليات والأدوات والمواد، إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، وهي شكل من الأشكال البيانية التي توضح بعض الجوانب الهامة في التنظيم، مثل الإدارات الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها، والخريطة التنظيمية تعني إيضاح خطوط السلطة الرسمية في المنظمة)^(٢٩).

ثانياً: أسس تجميع الأنشطة: إن طريقة تجميع الأنشطة التي تُبنى على أسس للتجميع يطلق عليها أحياناً (طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى إلى أن تنتهي في قمة المنظمة). وهناك اختبارات أساسية محددة في تجميع الأنشطة لابد أن تراعى بواسطة المنظمة حتى تحصل منها على أفضل مزيج تنظيمي وهذه الاعتبارات تتمثل في الاستفادة من التخصص، الحصول على التنسيق وضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام، تسهيل الرقابة وتخفيض التكاليف^(٣٠).

ثالثاً: أداء العاملين:

اتجهت كثيراً من التنظيمات في العصر الحالي إلى القيام بتقييم أداء العاملين **Appraisal** وتوضح دراسة التراث الخاص بإدارة الموارد البشرية مع زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء في خلال الآونة الأخيرة. كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء. غير أنه بصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين والتي تعد على أساس دوري منتظم^(٣١).

مفهوم أداء العاملين: يعتبر نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً. ويعتبر تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير، والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية

⁽²⁹⁾ المرجع السابق، ص 208.

⁽³⁰⁾ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999م)، ص 163 - 176.

⁽³¹⁾ محمد بدره ، 26 يونيو 2009م

http://annajah.net/arabic/show_article.html?id=83

الخاضعة للتقييم (مستوى الفرد - مستوى المنشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه^(٣٢).

محددات الأداء:

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (1) الجهد (2) القدرات (3) إدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة^(٣٣).

الغرض من تقييم الأداء: تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي: (تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلي الأفضل - تحديد زيادة الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء - تحديد تناسب الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلي وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية)^(٣٤).

أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة: لا شك أن لعمليات تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها حتى يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما ترمي إليه من أهداف ومنها ما يلي:

- تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت - تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم - تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء - المساعدة في تخطيط القوة البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى - اكتشاف

⁽³²⁾ نبيل الحسين، وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الدقي: الشركة العربية، 1992م)، ص 459.

⁽³³⁾ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٥م)، ص 210.

⁽³⁴⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المطبعة الجامعية، 2007م)، ص 289.

ذوي المواهب والكفاءات العالية من العاملين - مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد في الوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية - معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين^(٣٥).

المحور الثاني: التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير التنظيمي:

ينظر (Richard Beckhard) إلى مفهوم التطوير التنظيمي على أنه: تلك الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها والتي تدار من قبل المستويات الإدارية العليا بهدف زيادة الحيوية والفاعلية التنظيمية من خلال التدخلات المخططة في إجراءات وعمليات المنظمة باستخدام العلوم والمعارف السلوكية^(٣٦).

ويرى (Bennis) أن التطوير التنظيمي هو: استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والاتجاهات والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة^(٣٧).

كما يرى (Burke) أن التطوير التنظيمي على أنه: عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضاري يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختبار الإجراءات وأساليب الأداء والعلاقات وبصفة خاصة في مجال صناعة القرار والتخطيط ووسائل وطرق الاتصالات إلى مستوى حضاري يقنن ويقبل هذا الاختبار^(٣٨).

ويرى كل من (Cummings & Worley) أن التطوير التنظيمي: هو نظام واسع لتطبيق ونقل معارف العلوم السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الإستراتيجيات والهياكل والعمليات للوصول إلى الفعالية التنظيمية^(٣٩)، ومن وجهة نظر

⁽³⁵⁾ زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 188..

⁽³⁶⁾ Joan V. Gallos: Organization Development , John Wiley & Sons , Inc., USA , 2006 , p.3.

⁽³⁷⁾ فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٦ م، ص ١١١.

⁽³⁸⁾ المرجع السابق: ص ١١٢.

⁽³⁹⁾ Jimmy Brown: Leveraging an OD Perspective to Develop a New Model of Strategy Formulation , Unpublished PhD , faculty of Benedictine University , 2007 , p.1.

(Smitherset al) التطوير التنظيمي هو: طريقة لتشخيص المنظمات، وحل المشكلات التي تحد من فعالية تلك المنظمات^(٤٠).

ويرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس والكليات هو: جهد متماسك، ومخطط له، ومستمر بشكل منظم وثابت؛ بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط عن طريق استخدام مفاهيم ونظريات وتطبيقات العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي^(٤١).

وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: الأفراد من خلال تنمية الدوافع والاتجاهات والسلوك والمعارف والمهارات، وجماعات العمل (ثقافة التنظيم) من خلال تنمية العلاقات وعمليات الاتصال والثقافة التنظيمية، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وعمليات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب:

١- الأفراد: حيث يحتل العنصر البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن تطوير أي منظمة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم؛ ذلك أن مقدررة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها^(٤٢)، وفي الجامعات سواء أكان العنصر البشري طالبا أو إداريا أو فنيا أو أكاديميا، فإنه في أدائه الفردي والجماعي يشكل المورد الرئيس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة، ويعتمد التطوير التنظيمي في تنمية الأفراد في المؤسسات والمنظمات على تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر

(40) Dean, J.Pratt: The Dynamics of School Improvement Team Effectiveness: An Organizational Development Perspective , Unpublished PhD , Michigan State University , 2003 ,P.25.

(41) Schmuck, Richard A. &Runkel, Philip J.: The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Illinois, Waveland Press, INC., Fourth Edition, 1994, p.5.

(42) راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمدير المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق النظرية رنسس ليكرت (نظام ١ -نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥، عدد ٣، ٢٠٠٩م، ص ٢٤٩.

ومتغيرات الحياة^(٤٣)، كما يعتمد على سيادة جو من الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً؛ من جانب آخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام^(٤٤).

٢- جماعات العمل: ويقصد بجماعات العمل: مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: (تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف) بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم؛ لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها^(٤٥). والتطوير التنظيمي يهتم اهتماماً كبيراً بتطوير جماعات العمل داخل المنظمة، من خلال التعرف على الجوانب التالية: (الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي)، وتميئتها، بما يساعد على نجاح جهود التطوير التنظيمي.

٣- التنظيم ذاته: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات^(٤٦). وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: (مدخلات)؛ وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل

(43) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للطباعة الإلكترونية، الرياض، ١٩٩٣ م، ص ص ٤٥٦، ٤٥٧.

(44) مازن فارس رشيد: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٣، العدد ٣، ٢٠٠٣ م، ص ٤٣٧.

(45) أحمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، ١٩٩٩، ص ص ١٢، ١٣.

(46) مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح محمد الفولي: نحو نموذج تطوري للجماعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، مرجع سابق، ص ٦.

البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ و(عمليات): تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج أو الخدمة؛ و(مخرجات): تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداء المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب^(٤٧)، ويهدف التطوير التنظيمي بشكل رئيس إلى تطوير التنظيم بطريقة فعالة وإيجابية، بهدف مساعدة المنظمات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التطوير التنظيمي يمثل استراتيجية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، ويعتمد بشكل أساسي على العمل الفردي والجماعي والتعاوني، ويسعى التطوير التنظيمي لتنمية دوافع واتجاهات ومهارات ومعارف أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالكلية من خلال أساليب الإرشاد والإقناع، والإثابة والتحفيز، والتنمية السلوكية، والتعليم والتنمية والتدريب المختلفة، ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بالتقويم المستمر للأفراد للتعرف على احتياجاتهم المهنية والمعرفية، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: (تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف) بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم.

أبرز الآثار المترتبة على التطوير التنظيمي:

إن الاهتمام بدراسة التطوير التنظيمي لم يكن وليد الصدفة وإنما هو اهتمام نابع من النتائج المختلفة التي يمكن أن تنتج عن التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها، سواء ما يتعلق منها بالنواحي السلوكية المتعددة أو الاتجاهات أو فعالية المنظمات. وقد حظيت دراسة هذه النتائج باهتمام كبير من الباحثين في هذا المجال. وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت هذه النتائج بالدراسة وتفاوت نتائجها فإنه يمكن حصر هذه النتائج المهمة التي قد تؤدي دوراً يؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. وسوف يتم تناول هذه النتائج من زاويتين أساسيتين:

- الأولى: تمثل نتائج التطوير التنظيمي من الناحية النظرية.
- الثانية: تمثل نتائج التطوير التنظيمي من خلال الدراسات التطبيقية والتي تناولت علاقة التطوير التنظيمي بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، التأخير، الغياب، معدل دوران العمل.

(47) شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦ م، ص ٣١٤: ٣١٦.

(١) النتائج على المستوى النظري:

يرى موداي وزملاؤه Mowday and Others^(٤٨) أن نتائج التطوير التنظيمي يمكن تحديدها من خلال ثلاثة مستويات أساسية وهي: المستوى الفردي، مستوى جماعة العمل والمستوى التنظيمي - أي من خلال المنظمة نفسها - كما يرون أيضاً أن نتائج التطوير التنظيمي ليست إيجابية دائماً لأن هناك في المقابل نتائج سلبية لكل مستوى من المستويات الثلاثة السابق تحديدها.

أ - نتائج التطوير التنظيمي على المستوى الفردي: تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، زيادة المكافآت التنظيمية. فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهد.

ب - نتائج التطوير التنظيمي على مستوى جماعة العمل: بالرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أم فعاليتها إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وتتمثل النتائج الإيجابية للالتزام على جماعات العمل في أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة التطوير التنظيمي لجماعة العمل وبين:

- درجة الثبات والاستقرار والفعالية.

- الاستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فعالية مجموعة العمل.

- درجة التماسك بين أفراد جماعة العمل.

(٢): النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

أشارت العديد من الدراسات التطبيقية إلى ارتباط الالتزام التنظيمي بعدد من النتائج (المخرجات) التي يمكن أن تترتب عليه وسوف يتم التعرض لأهم هذه النتائج كل على حدة مع توضيح علاقتها بالالتزام على النحو التالي:

- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: تعد إحدى العلاقات التي أثارت جدلاً واسعاً في الدراسات المتعلقة بهذا المجال حتى أنه يمكن القول بأنه ليس هناك أي اتفاق حول طبيعة العلاقة بينهما. وبصفة عامة يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت هذه العلاقة كالتالي:

(48)Richard T., Mowday and Others, Op.cit . , P. 137.

- الرأي الأول: دراسات ترى أن الالتزام يؤدي إلى الرضا وليس العكس وبالتالي فإن الالتزام يمثل محددًا مهمًا للرضا أي أنه كلما زاد التزام الفرد زاد رضاه والعكس صحيح. أي أنهم يرون أن شعور الفرد بالالتزام ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي وقبل الالتحاق بالعمل وتستمر باستمرار عمل الفرد، ومن أهم هذه الدراسات التي أيدت ذلك الرأي دراستا: باتمان وستروسر Batman & Strosser 1984^(٤٩)، اوريلي وكولدويل O' Raily & Coldwell 1980^(٥٠).

- الرأي الثاني: الدراسات التي ترى أن الرضا هو الذي يؤدي إلى التطوير وليس العكس^(٥١). أي أنه كلما زاد رضا الفرد زاد التزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها والعكس صحيح، ويبرر أصحاب هذه الدراسات رأيهم بأن التطوير التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة لشعور الفرد بالرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات: مارش وماتري Marsh & Mannari ، بورتر وزملاؤه Porter and Others.

- الرأي الثالث: وتمثله الدراسات التي انتهت إلى وجود علاقة وارتباط بين التطوير والرضا دون تحديد لطبيعة العلاقة السببية بينهما. ومن هذه الدراسات تلك التي قام بها جليسون وديورك Glisson & Durick^(٥٢) والتي خلصت إلى أنه على الرغم من وجود علاقة وارتباط بين الالتزام والرضا - دون تحديد لطبيعة هذه العلاقة - فإن كلا منهما يمثل مفهوماً اتجاهياً مختلفاً ومتميزاً.

المحور الثالث: تطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد ومبادئ التنمية المستدامة:

تعرف التنمية المستدامة بأنها Edwerd barbier: "بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة، ويوضح ذلك بان

(49)Batman , Thomas S. & Strosser, Stephen " A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ", Academy of Management Journal, vol. 27, March 1984, P.P. 95 – 96.

(50)Reilly , Charles A. & Coldwell , David , " Job Choice ,the Impact of Entrensic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment ", Journal of Applied Psychology, vol. 65, August 1980, P.P. 559 – 565.

(51) J. Michael , Jeakins, " Self Monitoring & Turnover: The Impact of Personality on Intent to leave ", Journal of Organizational Behavior , vol. , 14, No., 1, Jan 1993 , P. 8.

(52)Charles Glisson & Mark Durick, " Predictors of Job Satisfaction & Organizational Commitment in Human Service Organization ", Administrative Science Quarterly, vol. , 33, March 1988, P. 78.

التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو اقتصادي واجتماعي و بيئي.^(٥٣)

وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال آلياتها وسياساتها، وتمثل هذه الأهداف في:

[١] زيادة قدرات المجتمع لتحسين مستوى الحياة بالنسبة لأفراده:

تحاول سياسات التنمية المستدامة التركيز على العنصر البشري الذي هو هدفها وأداتها في نفس الوقت، لذلك تركز على الجوانب غير المادية للظروف المعيشية مثل الصحة، العلاقات الاجتماعية، ونوعية البيئة الطبيعية، وتتضمن أيضاً كلاً من الجوانب الموضوعية والجوانب الذاتية المتعلقة بجودة حياة الأفراد، كما تعتمد على الإدراك الذاتي للمواطنين لظروفهم المعيشية وتقييمها^(٥٤)، وخلق مؤسسات تساعد على تنمية وتمكين الأفراد.

[٢] المحافظة على موارد البيئة الطبيعية:

تركز التنمية المستدامة على البعد البيئي الذي تدهور كثيراً، نتيجة لأنماط التنمية القديمة وزيادة الاتجاه إلى التصنيع على حساب الزراعة، بالإضافة إلى زيادة الفقر في العالم النامي مما كان له المردود السلبي على موارد البيئة وأدى إلى استنزاف الموارد الغير متجددة وزيادة التصحر والتلوث، لذلك تقوم التنمية المستدامة بالموازنة بين البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية.

[٣] التنمية برؤية مستقبلية وتكاملية:

تنطلق التنمية المستدامة من رؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً بين كافة الفئات الحالية والمقبلة، وتهتم بتحسين الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية من منظور شمولي وتكاملي من خلال ربط هذه المنظومات الفرعية في منظومة كلية متناغمة الوحدات.

[٤] إحداث التغيير الفكري والسلوكي والمؤسسي:

⁽⁵³⁾ عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف، ص ٤.

(54) ناهد صالح، هدى مجاهد: التقرير الاجتماعي (نظرة للماضي، رصد للحاضر)، رؤية للمستقبل، التقارير الاجتماعية والدولية والأوروبية، القاهرة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، التقرير الاجتماعي المصري، ٢٠٠٤م، ص ١١.

من خلال وضع سياسات وبرامج تنموية أكثر مرونة ونضج، وتنفيذها بكفاءة وفعالية وتجنب التداخل والتكرار والاختلاف وبعثرة الجهود وتعارضها واستنزاف الموارد المحدودة وفي مقدمتها الوقت، حيث أن عامل الزمن يصعب تعويضه ويتعذر خزنه واسترجاع ما فات منه^(٥٥).

[٥] تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية والمجتمعية القائمة:

وذلك من خلال تنمية إحساسهم بالمسئولية تجاه مجتمعهم وبيئتهم، وحثهم على المشاركة الفاعلة وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

[٦] استحداث مجالات متعددة للدخل وقنوات للمشروعات التنموية المتوازنة:

ومن خلال استحداث هذه المجالات تزيد القدرة على تمكين الفئات الضعيفة والمهمشة في المجتمع وبالتالي تحسين مستواهم الاجتماعي، وزيادة الرفاهية والقضاء على الفقر، بالإضافة إلى التركيز على المشروعات التنموية المتوازنة التي تساعد على استخدام الموارد بشكل عقلاني والاستفادة منها دون الإضرار بها.

[٧] تحقيق المشاركة الشعبية:

ويحتاج تحقيق المشاركة الشعبية مزيداً من الجهود والتعاون بين الصفوة والقائمين على برامج التخطيط لتحقيق التنمية المستدامة، وإدراكهم للدور الذي يمكن أن تلعبه الجهود الشعبية من أجل تحقيق وسير عملية التنمية المستدامة.

[٨] التخطيط للتنمية من منظور كوني (عالمي):

تركز خطط التنمية المستدامة على وضع الأحوال العالمية الكونية في الاعتبار، أي أن كل دولة عندما تقوم بوضع خطط وبرامج التنمية عليها أن تضع في اعتبارها الدول الأخرى، ولا تجوز على الموارد الكونية التي هي حق لكل الدول مجتمعة، وليست حكراً على دولة بعينها.

آليات تطوير التنظيم الإداري في ضوء مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة

أولاً: الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة:

والتي تتمثل فيما يلي:

(55) عبد العزيز بن صقر الغامدي (٢٠٠٦): تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة، الأمن العربي (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً)، ورقة عمل، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، ٢٤-٢٦ أبريل، ص ٩.

- ١- التنمية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لزيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو.
- ٢- هي عملية متكاملة مستمرة مخططة بطريقة جماعية، وهي ذات أهداف إنتاجية لخدمة المجموع العام من السكان وتتطلب إحداث تغييرات وظيفية هائلة لإخضاع كثير من متغيرات البيئة.
- ٣- يجب المحافظة بشكل أساسي على دورة الحياة ضمن النظام الأيكولوجي.
- ٤- ضمان استمرارية الانتفاع بالموارد الطبيعية والبيئية المتاحة، لضمان تحقيق النمو في المستقبل دون تدمير لهذه الموارد التي تعتمد عليها التنمية في المستقبل.
- ٥- المحافظة للمدى البعيد على الثروات الحية (البيولوجية) وكذلك على مستوى الإنتاجية لأنظمة النباتية.
- ٦- استمرار كفاءة وكيفية البيئة والنظام الأيكولوجي.
- ٧- يعلو صوت البعد الأيكولوجي على كافة الأبعاد في كيفية الانتفاع بالموارد بعقلانية ووعي كاملين بغرض التنمية في إطار النظام الأيكولوجي بالإضافة إلى المناخ الخارجي المحيط والذي يؤثر على إضافة فرص مستقبلية للتنمية بالإضافة إلى المناخ الخارجي المحيط والذي يؤثر على إضافة فرص مستقبلية للتنمية.
- ٨- استمرارية تحسين مستوى المعيشة للبشر على الكرة الأرضية.
- ٩- استقرار الزيادة السكانية.
- ١٠- تلبية احتياجات البشر من المواد الخام الطبيعية، وكذلك تلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمعات.
- ١١- تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية.
- ١٢- النمو الإقتصادي غير المحدود.
- ١٣- التأكيد على الاعتماد على الذات للمجتمعات المحلية على المستوى الأصغر، مع توظيف كافة قدرات وقوى المجتمع لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية والثقافية.
- ١٤- صيغة سياسية إنمائية ملائمة للتنمية تكون نابعة من ضمير المجتمع وتعكس قيمه ونظراته إلى المستقبل دون الاعتماد على نماذج وأطر نظرية مستوردة، مع

ملاءمتها لتغيرات العصر والإمكانات المتاحة.

- ١٥- تعتمد التنمية المستدامة في مراحل تحولها على قاعدة عريضة من المشاركة مع السلطات العامة في اتخاذ القرار ممن تعنيهم عملية التنمية في المجتمعات الحضرية والريفية على السواء.
- ١٦- إثبات إرادة وعزم المجتمع على التغيير للأفضل.
- ١٧- الاعتماد على رموز المجتمع ورواده في قيادة وتحريك عملية التنمية.
- ١٨- إدخال عناصر جديدة وتمييزه على الثقافة القائمة.
- ١٩- اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب في إنشاء المشروعات بما يضمن توفير فرص عمل للشرائح المهنية المختلفة.
- ٢٠- اهتمام خاص ببرامج إعداد العناصر البشرية التي تعد الأساس للوفاء بخطط وبرامج التنمية الاجتماعية / الاقتصادية^(٥٦).

ثانياً: شمولية تطوير التنظيم الإداري لأبعاد التنمية المستدامة:

تستند التنمية المستدامة إلى أبعاد، يمكن ذك أهمها كما يلي:

١ - البعد البيئي:

يوضح هذا البعد الاستراتيجيات التي يجب توافرها واحترامها في مجال التصنيع، بهدف التسيير الأمثل للرأسمال الطبيعي، بدلا من تبذيره واستنزافه بطريقة غير عقلانية، حتى لا تؤثر على التوازن البيئي، وذلك من خلال التحكم في استعمال الموارد وتوظيف تقنيات تتحكم في إنتاج النفايات، واستعمال الملوثات ونقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة.^(٥٧)

ومن أجل الوصول إلى صناعة نظيفة، تقدم الأمم المتحدة الخطوات التالية:

- ❖ تشجيع الصناعة المتواصلة بيئيا في إطار خطط مرنة؛
- ❖ إلزام الشركات العالمية بنفس المعايير خارج وداخل أوطانها؛

(56) الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية (٢٠٠٠): الاستراتيجيات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العربي الإقليمي للتوازن البيئي والتنمية الحضرية المستدامة، القاهرة، ٢١-٢٤ فبراير، ص ٣-٤.

(57) ذهبية لطرش، متطلبات التنمية المستدامة في الدول النامية في ضل قواعد العولمة، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف، ص ٤.

- ❖ التوعية بكل الوسائل بالخسائر والأخطار الناجمة عن التلوث، سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- ❖ إدخال مفاهيم البيئة الآمنة، وإلزامية المحافظة عليها، من طرف الفرد والمجتمع في كافة مراحل التعليم؛
- ❖ إشراك المجتمعات في آلية التنمية المستدامة بجهود وسائل الإعلام والثقافة للجميع؛
- ❖ تشجيع الإنتاج النظيف بيئيا، من خلال آليات السوق والسياسة الضرائبية.

إضافة إلى تبني الصناعة النظيفة مثلما سبق ذكره، نرى أنه من المفيد إلقاء الضوء على مفهوم المشاريع البيئية: وهي تلك التي تراعي البعد البيئي كركيزة أساسية لقيامها، وهناك من يرى بأنها المشاريع التي تساهم في التنمية الاقتصادية بالموازاة مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع المستخدمين والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف.^(٥٨)

أما إذا كان المشروع اقتصاديا، فإننا لا يجب إغفال دراسة الجدوى البيئية و تعني: " دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة، بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية، أو تعظيم التأثيرات الايجابية "^(٥٩)

ويمكن اختصارا ذكر أهم العناصر التي تكون ضمن البعد البيئي وهي:

- ❖ النظم الايكولوجية.
- ❖ الطاقة.
- ❖ التنوع البيولوجي.
- ❖ الإنتاجية البيولوجية.
- ❖ القدرة على التكيف.
- ❖ الإعلام والثقافة للجميع.
- ❖ الصناعة النظيفة.

ب - البعد الاقتصادي

(⁵⁸) GUYONNARD Françoise Marie, WILLARD Frédérique le Management environnemental au développement durable des entreprises , ADEME, France, 2005, p: 05

(⁵⁹) اوسرير منور و بن الحاج جيلالي مغروة فتيحة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد التاسع، ص ٣٣٨.

إذا كان مفهوم التنمية المستدامة بالنسبة لدول الشمال الصناعية، هي السعي إلى خفض كبير ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج، والحد من تصدير نموذجها الصناعي إلى الدول المتخلفة، فإن وجهة نظر الدول الفقيرة بخصوص التنمية المستدامة، تعني توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقرا.

٦٠

و يمكن تلخيص أهم النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار في البعد الاقتصادي كما يلي:

- ❖ حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية؛
- ❖ مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته؛
- ❖ تبعية البلدان النامية؛
- ❖ المساواة في توزيع الموارد؛
- ❖ الإتفاق العسكري؛
- ❖ التفاوت في المداخل.

د - البعد الاجتماعي

على الصعيد الإنساني والاجتماعي فإن التنمية المستدامة، تسعى إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة، مع المحافظة على استقرار معدل نمو السكان، حتى لا تفرض ضغوطات شديدة على الموارد الطبيعية، ووقف تدفق الأفراد إلى المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف، وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية.

ومن هنا فالبعد الاجتماعي يسوقنا إلى تسليط الضوء على النقاط التالية: (٦١)

- ❖ المساواة في التوزيع.
- ❖ الحراك الاجتماعي.
- ❖ المشاركة الشعبية.

(٦٠) كربالي بغداد وحمادي محمد، إستراتيجيات والسياسات للتنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٥، شتاء ٢٠١٠، ص ص ١٢، ١١.

(٦١) حرفوش سهام وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف.

- ❖ التنوع الثقافي.
- ❖ استدامة المؤسسات.
- ❖ نمو وتوزيع السكان.
- ❖ الصحة والتعليم ومحاربة البطالة.

٥ - البعد التكنولوجي

ويعني نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة، التي تستخدم تكنولوجيا منظمة للبيئة، وتنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة و الحابسة للحرارة والضارة بطبقة الأوزون.^(٦٢)

ويمكن تعزيز التكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة كما يلي: (٦٣)

- ❖ تطوير أنشطة البحث بتعزيز تكنولوجيا المواد الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتماد الآليات القابلة للاستدامة.
 - ❖ تحسين أداء المؤسسات الخاصة، من خلال مدخلات معينة مستندة إلى التكنولوجيات الحديثة.
 - ❖ استحداث أنماط مؤسسية جديدة تشمل مدن وحاضنات التكنولوجيا.
 - ❖ تعزيز بناء القدرات في العلوم والتكنولوجيا والابتكار، بغية تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الاقتصاد القائم على المعرفة، لاسيما أن بناء القدرات هو الوسيلة الوحيدة لتعزيز التنافسية، وزيادة النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل جديدة ومحاربة الفقر.
 - ❖ وضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي، بحيث يتم إدماج التكنولوجيات الجديدة في خطط واستراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بالموازاة مع تحقيق أهداف عالمية كالأهداف الإنمائية للألفية.
- ويؤكد تقرير الموارد الطبيعية أن القاسم المشترك لهذه الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، هي أن التنمية لكي تكون مستدامة يجب مراعاة ما يلي:

(62) مقدم عبيدات و بلخضر عبد القادر، الطاقة وتلوث البيئة والمشاكل البيئية العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٠٧، ٢٠٠٧، ص ٥١.

⁶³ <http://ar.wikipedia.org>

❖ أن لا تتجاهل الضوابط والمحددات البيئية.

❖ أن لا تؤدي إلى دمار واستنزاف الموارد الطبيعية.

❖ تؤدي إلى تطوير الموارد البشرية، كمحاربة البطالة والفقر وتحسين وضعية المرأة في المجتمع؛ تحدث تحولات في القاعدة الصناعية السائدة.

الالتزام بالمبادئ التالية في عملية التطوير:

بدأت تتبلور عقيدة بيئية جديدة مع بداية القرن الواحد والعشرين، تباها البنك العالمي، و تقوم هذه العقيدة على عشر مبادئ أساسية: (٦٤)

المبدأ الأول: تحديد الأولويات بعناية

اقتضت خطورة مشكلات البيئة ونُدرة الموارد المالية، التشدد في وضع الأولويات، وتنفيذ إجراءات العلاج على مراحل، وهذه الخطة قائمة على التحليل التقني للآثار الصحية والإنتاجية والإيكولوجية لمشكلات البيئة، وتحديد المشكلات الواجب التصدي إليها بفعالية.

المبدأ الثاني: الاستفادة من كل دولار

كانت معظم السياسات البيئية، بما فيها السياسات الناجحة مكلفة بدون مبرر، وبدأ التأكيد على فعالية التكلفة.

إن هذا التأكيد يسمح بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدودة، وهو ما يتطلب نهجا متعدد الفروع، ويناشر المختصين والاقتصاديين في مجال البيئة، العمل معا على تحديد السبل المثلى للتصدي للمشكلات البيئية الرئيسية.

المبدأ الثالث: اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف

إن بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف و مفاضلات، والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة والحد من لفق، ونظرا لخفض الموارد التي تركز لحل مشكلات البيئة، منها خفض الدعم على استخدام الموارد الطبيعية.

(64) أنجرو سبتر، المبادئ العشرة للعقيدة البيئية الجديدة، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر ١٩٩٦، ص-ص: ٤ - ٥-٦. نقلا: سامي رشيد، اثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦.

المبدأ الرابع: استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكنا

إن الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار الضريبية، هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الدول النامية بفرض رسوم الانبعاث وتدفع النفقات، رسوم قائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الاستخراج.

المبدأ الخامس: الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية

يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيماً وقدرة، مثل فرض ضرائب على الوقود، أو قيود على الاستيراد لأنواع معينة من المبيدات الحشرية، إدخال مبدأ الحوافز على المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى التقليل من الأخطار البيئية.

المبدأ السادس: العمل مع القطاع الخاص

يجب على الدولة التعامل بجدية وموضوعية مع القطاع الخاص، باعتباره عنصراً أساسياً في العملية الاستثمارية، وذلك من خلال تشجيع التحسينات البيئية للمؤسسات وإنشاء نظام (الإيزو) الذي يشهد بأن الشركات لديها أنظمة سليمة للإدارة والبيئة.

المبدأ السابع: الإشراف الكامل للمواطنين

عند التصدي للمشكلات البيئية لبلد ما، تكون فرص النجاح قوية بدرجة كبيرة، إذا شارك المواطنون المحليون، ومثل هذه المشاركة تكون ضرورية للأسباب الآتية:

- ١- قدرة المواطنين على المستوى المحلي على تحديد الأولويات؛
- ٢- أعضاء الجماعات المحلية يعرفون حلولاً ممكنة على المستوى المحلي؛
- ٣- أعضاء الجماعات المحلية يعملون غالباً على مراقبة مشاريع البيئة؛
- ٤- مشاركة المواطنين يمكن أن تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التغيير.

المبدأ الثامن: توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً

ينبغي على الحكومات الاعتماد على الارتباطات الثلاثية التي تشمل (الحكومة - القطاع الخاص - منظمات المجتمع المدني)، والعمل بخطط متكاملة للتصدي لبعض قضايا البيئة.

المبدأ التاسع: تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية

بوسع المديرين البارعين إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف، فمثلاً أصحاب المصانع يستطيعون خفض نسبة التلوث للهواء والغبار من ٦٠% إلى ٨٠ % بفضل تحسين تنظيم المنشآت من الداخل.

المبدأ العاشر: إدماج البيئة من البداية

عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة، فإن الوقاية خير من العلاج بكل تأكيد، وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم تخفيف الضرر وتبني ما يعرف بالجدوى البيئية، وباتت تضع في الحسبان التكاليف والمنافع النسبية عند تصميم إستراتيجيتها المتعلقة بالطاقة، كما أنها تجعل من البيئية عنصراً فعالاً في إطار السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتجارية.

أبرز نتائج الدراسة:

- تتعدد أهداف التنظيم الإداري.
- يمكن تطوير التنظيم الإداري من خلال الالتزام بمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة.
- نظراً لوقوع التنمية المستدامة عند نقطة الالتقاء بين البيئة والاقتصاد والمجتمع، فهي تتطلب تغييراً في محتوى النمو، بحيث يصبح أقل مادية واستخداماً للطاقة، وأكثر عدالة في تأثيراته.
- تركز التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر أساسية هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة لذلك فإن أي برنامج ناجح للتنمية المستدامة لا بد له أن يحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة.
- على الرغم من تباين تصنيف وتسمية مدارس ونظريات التنظيم الإداري إلا أنها كان لها إسهاماً واضحاً في التنمية المستدامة وذلك من خلال بعد أو أكثر من أبعادها، لكن خلصت الدراسة إلى أن المدرسة الحديثة (المعاصرة) كان لها الدور المفصلي والأهم في تدعيم التنمية المستدامة كفكر استراتيجي.

التوصيات:

- ضرورة الاستفادة من التجارب الحديثة في مجال التنظيم الإداري.
- ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التنمية المستدامة.
- ضرورة تكاتف جميع الأجهزة والهيئات والمنظمات داخل المجتمع وتكاملها من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

- ضرورة تفاعل مفاهيم ونظريات هذه المدارس مع البيئة والتوازن معها، حتى تتوافق الجوانب الإدارية لها مع الأبعاد الأربع للتنمية المستدامة .

المقترحات:

- إجراء دراسة عن معوقات التنمية المستدامة.
- إجراء دراسة عن معوقات التنظيم الإداري آليات تفعيله.
- إجراء دراسة علاقة التنظيم الإداري ببعض المتغيرات الأخرى.
- إجراء دراسة عن متطلبات تفعيل أبعاد ومبادئ التنمية المستدامة.

مراجع الدراسة:

- ١ . أحمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، ١٩٩٩م.
- ٢ . أحمد عبد الفتاح ناجي: آثار الإصلاح الاقتصادي على التنمية المستدامة في مصر، مجلة كلية التربية، العدد ٩٥، جامعة الأزهر، ٢٠٠٠م.
- ٣ . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المطبعة الجامعية، 2007م).
- ٤ . أنجدرو سينتر، المبادئ العشرة للعقيدة البيئية الجديدة، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر ١٩٩٦م.

٥. أوسير منور و بن الحاج جيلالي مغروة فتيحة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد التاسع.
٦. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١ م.
٧. جاري ديسلر، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة (الرياض: دار المريخ للنشر، 1991م).
٨. جدول أعمال القرن (٢١): Rio Declaration on Environment Development, UHCED, 1999
٩. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986م).
١٠. حروفوش سهام وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف.
١١. حنان إسماعيل أحمد: التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل " دراسة تحليلية "، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع ٢٢، ٢٠٠٨م.
١٢. حنان إسماعيل أحمد: التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل " دراسة تحليلية "، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع ٢٢، مايو ٢٠٠٨م.
١٣. خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
١٤. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 169.
١٥. ذهبية لطرش، متطلبات التنمية المستدامة في الدول النامية في ضل قواعد العولمة، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف.

١٦. راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥، عدد ٣، ٢٠٠٩م.
١٧. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٥م).
١٨. رعد سامي عبد الرازق التميمي: العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار مجلة المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ٢٠٠٨م.
١٩. زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009م).
٢٠. سالم رشيد، اثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦.
٢١. سوزان محمد المهدي، وحسام إسماعيل هيبية: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء الرابع، القاهرة، ٢٠٠٠م.
٢٢. شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦م.
٢٣. شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠١م.
٢٤. عبد العزيز بن صقر الغامدي (٢٠٠٦): تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة، الأمن العربي (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً)، ورقة عمل، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، ٢٤-٢٦ أبريل.
٢٥. عبد العزيز عبد الله الغامدي: القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وود كوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥م.
٢٦. عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة (فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.

٢٧. علي ليلة (٢٠٠٢م): دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، الجيزة.

٢٨. عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أبريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف.

٢٩. عمر أحمد عثمان المقلتي، مبادئ الإدارة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م).

٣٠. فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٦م.

٣١. كربالي بغداد وحمادي محمد، إستراتيجيات والسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٥، شتاء ٢٠١٠م.

٣٢. مازن فارس رشيد: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٣، العدد ٣، ٢٠٠٣م، ص ٤٣٧.

٣٣. محمد بدر ، 26 يونيو 2009م
http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=83

٣٤. محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999م).

٣٥. محمد محمود العجلوني: أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي والمنوي عقده في إسطنبول، تركيا، خلال الفترة ٩-١١/٩/٢٠١٣.

٣٦. محمد يوسف الشيخ نور الهادي: أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة ٢٠٠٨م - ٢٠١٢م، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد الرابع عشر، مارس ٢٠١٥م.

٣٧. محمد يوسف مرسي نصر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، مجلة

التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٩، الجزء الأول، يوليو
٢٠١٤م.

٣٨.مقدم عبيدات و بلخضر عبد القادر، الطاقة وتلوث البيئة والمشاكل البيئية
العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٠٧، ٢٠٠٧م.

٣٩.موسى محمد الكردي: أدوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري" ندوة الإدارة
الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤م

٤٠.ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الإلكترونية،
الرياض، ١٩٩٣م.

٤١.ناهد صالح، هدى مجاهد: التقرير الاجتماعي (نظرة للماضي، رصد للحاضر)،
رؤية للمستقبل، التقارير الاجتماعية والدولية والأوربية، القاهرة، المركز
القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، التقرير الاجتماعي المصري، ٢٠٠٤م.

٤٢.نبيل الحسين، وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الدقي: الشركة
العربية، 1992م).

٤٣.نشأت فضل محمود شرف الدين، النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام
وعلاقته بالتطوير التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد
الثالث والتسعون، أكتوبر ٢٠٠٠م.

٤٤.الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية (٢٠٠٠): الاستراتيجيات
ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العربي الإقليمي للتوازن البيئي
والتنمية الحضرية المستدامة، القاهرة، ٢١-٢٤ فبراير.

45. Batman , Thomas S. & Strosser, Stephen " A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ", Academy of Management Journal, vol. 27, March 1984, P.P. 95 – 96.
46. Charles Glisson & Mark Durick, " Predictors of Job Satisfaction & Organizational Commitment in Human Service Organization ", Administrative Science Quarterly, vol. , 33, March 1988, P. 78.
47. Cusick, Anne (2005), " Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance", Leadership & Organization Development Journal. Vol, 26, No, 2, pp. 106-119
48. Dean, J.Pratt: The Dynamics of School Improvement Team Effectiveness: An Organizational Development Perspective , Unpublished PhD , Michigan State University , 2003 ,P.25.

49. GUYONNARD Françoise Marie, WILLARD Frédérique
le Management environnemental au développement
durable des entreprises , ADEME, France, 2005,
50. <http://habitatige.org/agenda21>
51. <http://ar.wikipedia.org>
52. <http://www.google.com/search?Faculty.ksu.ed.sa/Dr.Dughaisheme> 19/6/2012.
53. J. Michael , Jeakins, " Self Monitoring & Turnover: The Impact of Personality on Intent to leave ", Journal of Organizational Behavior , vol. , 14, No., 1, Jan 1993 , P. 8.
54. Jimmy Brown: Leveraging an OD Perspective to Develop a New Model of Strategy Formulation ,Unpublished PhD , faculty of Benedictine University , 2007 ,p.1.
55. Joan V. Gallos: Organization Development , John Wiley & Sons , Inc., USA , 2006 , p.3.
56. Reilly , Charles A. & Coldwell , David , “ Job Choice: the Impact of Entrensic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment ”, Journal of Applied Psychology, vol. 65, August 1980, P.P. 559 – 565.
57. Schmuck, Richard A. &Runkel, Philip J.: The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Illinois, Waveland Press, INC., Fourth Edition, 1994, p.5.
58. Wilbert Delanor , Hawkins , “ Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals “ , Diss. , Abs. , Int. , Vol. 61 , No. , (1 – A) July , 2000, P 42.