

قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي

عبد اللطيف بن صالح النعيم

أستاذ مساعد، قسم الإدارة بكلية الشريعة بالأحساء، فرع جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية،
الأحساء، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤٢٢/٦/٢٢هـ، وقبل للنشر في ١٤٢٣/١/١٣هـ)

ملخص البحث. تسعى هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية نحو التطوير التنظيمي من أجل التعرف على مدى تأييد هذه القيادات للتطوير الذي بات أحد أهم مسؤوليات مدراء اليوم. كما تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، إلى جانب إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بمراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. كما تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة وقد تبين الآتي: تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية، كما تبين أيضاً وجود تأثير معنوي لبعض العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي كالجنسية والمستوى الوظيفي والعمر والتخصص الدراسي ونشاط المنظمة وحجمها. بينما لم تشر النتائج

الإحصائية إلى وجود علاقة بين مستوى التأهيل سنوات الخبرة للقيادات الإدارية على

اتجاهاتها نحو التطوير. كذلك خلصت النتائج إلى تفوق القيادات الإدارية السعودية على نظرائها من القيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي. وقد اختتمت الدراسة بعرض جملة من التوصيات لمنظمات الأعمال لدعم جهود التطوير فيها بالإضافة إلى مقترح بمشروعات البحوث المستقبلية.

المقدمة

إن منظمة الأعمال مطالبة، اليوم أكثر من أي وقت مضى، بضرورة الاستجابة السريعة للمتغيرات والمعطيات البيئية الجديدة عن طريق تبني برامج فعّالة لدعم نشاط التطوير فيها ولتنمية الروح الابتكارية والإبداعية الضرورية للاستمرار والنجاح، وهو ما لم يمكن تحقيقه دون توافر درجات عالية من الالتزام نحو التطوير والإبداع من قبل الإدارة العليا بها إلى جانب اقتناعها وشعورها بأهمية التطوير بالنسبة لاستمرار ونجاح المنظمة [١]، الأمر الذي أدى إلى تعاظم مسؤولية القيادات الإدارية باعتبارها المسؤولة عن تخطيط مستقبل منظماتها وتحفيز مرؤوسيهما والإشراف عليهم. ف لجوء شركة مايكروسوفت (Microsoft) مؤخرا إلى شراء شركة سيندنت (Sendit) السويدية والمتخصصة في تقديم خدمات الإنترنت اللاسلكية وتحويلها إلى مركز للأبحاث من أجل تطوير خدماتها في هذا المجال [٢]، وكذلك اعتكاف الخبراء التقنيين لشركة هوندا لصناعة السيارات على البحث عن طرق وأساليب تصنيع جديدة تهدف إلى تخفيض تكاليف صنع السيارة إلى النصف [٣]، ليست إلا دليلا عمليا على أهمية البحوث والتطوير بالنسبة لمستقبل منظمة الأعمال ونجاحها.

إن نجاح برامج التطوير في أي منظمة يعتمد بصورة أساسية على جهود ودعم القيادات الإدارية فيها. والذي لا يمكن أن يتوافر ما لم يكن هناك اقتناع ورغبة حقيقية من قبل قيادات المنظمة للتطوير في بيئة بات التطور والتقدم المستمر السمة الغالبة فيها. إن اقتناع قيادات المنظمة ليس مهما من أجل التطوير والتغيير فقط ولكن لكي لا تواجه جهود التطوير هذه بالمقاومة من قبل هذه الفئة المهمة من الموظفين في حالة عدم اقتناعها بأهميته أو

شعورها بعدم الحاجة إليه [٤].

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على اتجاهات قيادات منظمات الأعمال السعودية نحو التطوير التنظيمي من خلال التركيز على أهم مجالات التطوير التي أشار إليها علاقي [٥، ص ٤١٣]، والمتمثلة في الأهداف والبناء التنظيمي ونظم الحوافز والأنظمة المساندة والعلاقات الوظيفية والنمط القيادي بالإضافة إلى التعرف على أهم المتغيرات الشخصية والتنظيمية ذات التأثير على اتجاهاتها نحو التطوير. إلى جانب إجراء دراسة مقارنة بين اتجاهات القيادات السعودية وغير السعودية نحو التطوير التنظيمي. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث باتباع الخطة التالية.

خطة الدراسة

تتمثل الخطة التي اتبعتها الباحثة لإتمام الدراسة في تقسيم البحث إلى عدة أقسام. بينما يتناول القسم الأول منه الإطار المنهجي للدراسة المتمثل في تحديد مشكلة البحث وأهمية دراسته وكذا الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فإن القسم الثاني سيليقي الضوء على مفهوم التطوير التنظيمي إضافة لاستعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وحدود الدراسة، في حين يتناول القسم الثالث منه الجانب الميداني الذي يضم أسئلة وفروض الدراسة وشرح الأداة المستخدمة " الاستبيان " ووصف مجتمع

وعينة البحث وتحليل النتائج الإحصائية وأهم النتائج والتوصيات المستخلصة، بالإضافة إلى أهم الدراسات المستقبلية المقترحة.

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة

إن المنظمة وبشكلها التقليدي غير مهيأة للعمل في بيئة أضحى التطوير والتغيير السمة المشتركة للمنظمات العاملة فيها. لذا تجد منظمة اليوم نفسها أمام واقع حتمي يتمثل في ضرورة إحداث التطوير والتغيير لمواكبة المتغيرات والمفاهيم الجديدة والتفاعل معها بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

ولما كانت الإدارة العليا هي أداة التطوير الشامل في المنظمة باعتبارها المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تمس مستقبل هذه المنظمة، فإن اقتناع هذه الفئة من الموظفين يعد ضرورياً لإنجاح برامج التطوير والتغيير فيها. فعدم إدراك قيادات المنظمة لأهمية التطوير والتغيير سيولد لديها اتجاهات سلبية حول هذه العملية التي باتت من أهم متطلبات العمل الإداري في العصر الحاضر. هذه الاتجاهات غالباً ما تكون مرتبطة بسمات المدير الشخصية كالسن والمستوى التعليمي والتخصص وسنوات الخبرة. وكذلك سمات التنظيم الذي يعمل فيه كنوع النشاط وحجم المنظمة ومدى وجود قسم يضطلع بمهام التطوير من عدمه.

وحيث إن الدراسات الميدانية التي تهتم باتجاهات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال نحو هذه العملية الحيوية محدودة سواء في الوطن العربي بوجه عام أو في المملكة على وجه الخصوص، تأتي هذه الدراسة لتتناول أهم فئات الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فالمدير

هو العقل المدبر للوحدة الاقتصادية، وبالتالي فإن عدم اقتناعه بأهمية التطوير والتغيير ستفقد هذه العملية أحد أهم الدعائم اللازمة لإنجاحها، مما استلزم التعرف على اتجاهات هذه الشريحة المهمة نحو التطوير وأهم المتغيرات ذات التأثير المباشر على اتجاهاتها، للتأكد من أن هناك رغبة حقيقية وصادقة من قبل قيادات المنظمة نحو إحداث التطوير المطلوب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه والمتمثلة في تحقيق التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المستجدة في محيط المنظمة.

أهمية الدراسة

- ١- تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها موجهة إلى فئة مهمة من الموظفين في منظمات قطاع الأعمال، وهم أصحاب القرار فيها لما يمثله هؤلاء من أهمية كبيرة في تخطيط مستقبل منظماتهم، إضافة إلى تسليطها الضوء على عملية باتت إحدى أهم واجبات الجهاز الإداري في المنظمات المعاصرة ألا وهي عملية التطوير.
- ٢- تتضح أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال تركيزها على دراسة الاتجاهات كأحد أهم المحددات السلوكية ذات التأثير على قرارات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال للتعرف على مدى اقتناعها بأهمية التطوير من جهة وكذا التعرف على أهم العوامل التي تقلل من درجة اهتمامها بعملية التطوير وإيجاد السبل الكفيلة لحلها من جهة أخرى.
- ٣- أخيرا تستمد هذه الدراسة أهميتها باعتبارها أول دراسة تستهدف إجراء مقارنة بين القيادات السعودية وغير السعودية في منظمات الأعمال من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي، مما سيثري الجانب الأكاديمي والعملية في مجال إدارة الوحدة الاقتصادية في بيئة المملكة العربية السعودية بوجه خاص وفي البيئة العربية بوجه عام.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية في

منظمات قطاع الأعمال السعودي نحو التطوير التنظيمي وأهم العوامل الشخصية والتنظيمية ذات التأثير على اتجاهاتها، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير للوقوف على مدى تأثير عامل الجنسية على تلك الاتجاهات، من خلال أداة يتم تطويرها والتأكد من صحتها لقياس ما صممت من أجله. وسيتم تحقيق هذا الهدف عن طريق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- استعراض نتائج أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٢- التحقق عمليا من اتجاهات أهم فئات الموظفين في قطاع الأعمال السعودي (القيادات الإدارية) نحو التطوير التنظيمي، والتعرف على مدى تأثير السمات الشخصية والتنظيمية لهذه القيادات على اتجاهاتها نحو التطوير، وتحديد أكثر هذه العوامل تأثيرا على اتجاهاتها.
- ٣- التحقق إحصائيا من طبيعة الاختلافات بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي للتحقق عمليا من دور عامل الجنسية في تحديد طبيعة تلك الاختلافات إن وجدت.
- ٤- تقديم التوصيات الضرورية التي تهدف إلى تشجيع قيادات قطاع الأعمال على الاهتمام بعملية التطوير في المستقبل.
- ٥- إثراء المعرفة الإدارية السعودية والعربية عن طريق ما ستضيفه الدراسة الحالية إلى الحقلين الأكاديمي والعملي في مجال إدارة الوحدة الاقتصادية وأهمية التطوير بالنسبة لكفاءة وفعالية هذه الوحدة.

القسم الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي، الدراسات السابقة وحدود الدراسة

مفهوم التطوير التنظيمي

يهدف هذا القسم من الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التطوير التنظيمي (organizational development) باعتباره موضوع الدراسة الرئيس والمراد قياس اتجاهات أو مواقف عينة الدراسة نحو تطبيقه من جانب، ومن جانب آخر من أجل إزالة اللبس أو الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم لدى بعض الباحثين والممارسين الإداريين من حيث صعوبة التفريق بينه وبين مصطلح التغيير التنظيمي (organizational Change) للاستفادة من تطبيق هذا

المنهج العملي المهم بالفعالية المطلوبة.

يعرف مصطلح التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها" [٥، ص ٤٠٦]. كما يعرف أيضا بأنه "المحاولة الطويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، من خلال تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية" [٦]. بينما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله" [٧]. من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج التالي [٨، ص ص ٦٩٥ - ٦٩٦]:

- ١- التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير من خلال جمع أكبر كم من المعلومات عن جميع جوانب وعناصر العمل كالأهداف والعملية التخطيطية وعمليات المتابعة وحل المشكلات. ونظراً لأهمية النتائج المتوقعة من التغيير إلا أن تحقيقها قد يستغرق وقتاً طويلاً، مما يعني أن عملية التغيير هي عملية مستمرة وقد تطول لعدة سنوات.
- ٢- يقوم التطوير التنظيمي على استخدام علم السلوكيات بسبب اعتماده على الأسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات في تناوله للمشكلات والقضايا التنظيمية لتحديد أساليب التغيير المناسبة.
- ٣- يؤمن التطوير التنظيمي بمدخل النظم من خلال تعامله مع المنظمة كوحدة واحدة بحيث يؤثر التغيير في أي جزء منها على باقي الأجزاء الأخرى.
- ٤- إن مهمة التطوير التنظيمي ليست تشخيصية فقط ولكن تنفيذية بحيث يركز على تحقيق نتائج ملموسة وفورية.
- ٥- يعتمد التطوير التنظيمي على أطراف من داخل أو خارج المنظمة عند تناوله للمشكلات التنظيمية سواء عند التشخيص أو جمع المعلومات للوصول إلى الحقائق اللازمة لإحداث التغيير.

٦- إن ما يميز التطوير التنظيمي هو اعتماده على استمرارية التعلم الناتجة من إحداث التغيير والتي تتطلب بدورها استخدام أساسيات ومبادئ التعلم الضرورية.

من العرض السابق يتضح أن التغيير التنظيمي هو أحد أهداف التطوير التنظيمي، كذلك يتبين أن التطوير التنظيمي يركز على كيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة في المستقبل [٩]، إضافة إلى أنه - أي التغيير التنظيمي - يركز على عمليات وإجراءات إعادة التنظيم وتوزيع السلطات وتوفير التسهيلات الضرورية لإحداث التغيير المناسب وصولاً إلى الوضع المطلوب تحقيقه [٦].

الدراسات السابقة

سيتم في هذا القسم من الدراسة استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

فقد أجرى الحنيطي في عام ١٩٩٤ م [١٠] دراسة ميدانية حول اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن من أجل إيجاد الحلول المناسبة لتطوير أداء الأجهزة الحكومية. وقد ضمت الدراسة ٢٥٦ مديراً وخلصت إلى أن نقص القوى العاملة المدربة وتدني مستوى الأجور وتركيز جهود التنمية على القيادات العليا فقط من أهم المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية في الأردن والتي تعيق جهودها نحو التطوير والتنمية. كما قام كل من أدبيس ومحارمة عام ٢٠٠٠ [١٠] بدراسة ميدانية حول التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الصناعية القطرية بغرض قياس اتجاهات العاملين في تلك الشركات نحو التغيير التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي إيجابية إلى حد ما، كما كشفت أيضاً عن أن اتجاهاتهم نحو التغيير تتأثر باختلاف المؤهل التعليمي والجنسية والخبرة والمسمى الوظيفي، وأنهم يفضلون التغيير المخطط والمنظم بشكل جيد. أما بالنسبة لأسباب مقاومتهم للتغيير فإن الخوف من نتائج التغيير يأتي في مقدمة تلك الأسباب بالإضافة إلى عدم تفهمهم لأهدافه وعدم حدوثه في الوقت المناسب.

وقد أجرى يوسف سنة ١٩٩٤ م [١٢] دراسة ميدانية حول اتجاهات القيادات الإدارية نحو استخدام الحاسوب- كأحد أهم مجالات التطوير التنظيمي- في الممارسات الإدارية في الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ضمت الدراسة ٢١٠ من الموظفين الحكوميين، وقد توصل الباحث إلى عدم تفهم القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي لأهمية الحاسوب ودوره في تسهيل عمليات التخطيط والرقابة وسرعة اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن عدم توافر الأفراد المؤهلين، وعدم اقتناع القيادات بأهميته وعدم الشعور بالحاجة إليه، بالإضافة إلى عدم توافر الأموال اللازمة لتوفيره من أهم الصعوبات التي تحد من استخدام الحاسوب في الوحدات الإدارية.

وفي محاولة للتغلب على بعض هذه المعوقات قامت حلواني عام ١٩٩٠ م [٧] بإجراء بحث حول التغيير ودور المدير في التطوير الإداري في المنظمات الإدارية. وقد كان من ضمن ما ركزت عليه الباحثة في اقتراحاتها الموجهة إلى الإدارة لإنجاح عملية التطوير والتغيير هو ضرورة الاهتمام بالدراسات والأبحاث لتكوين الأساس العلمي لعمليات التغيير بالإضافة إلى ضرورة تهيئة المناخ الملائم لتشجيع فرص المبادأة والتطوير والاقتراحات الجيدة مع توفير نظام جيد للحوافز مع الاطلاع على تجارب التطوير والتغيير التي تمت في المنظمات المماثلة.

كما قام الشهري في عام ١٩٩٩ م [١٣] بإجراء دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطوير المديرين. وقد كان من ضمن أهداف الدراسة تسليط الضوء على اتجاهات المديرين نحو أساليب تطويرهم في الأجهزة الحكومية، وأظهرت المؤشرات الإحصائية أن المديرين في الأجهزة الحكومية يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو بعض الأساليب المستخدمة لتطويرهم في الأجهزة التي يعملون بها كأسلوب التدوير الوظيفي وإحداث المناصب الإدارية المساعدة ونحو بعض الجهود التي تبذلها الأجهزة التي يعملون بها في سبيل تثقيفهم وزيادة معارفهم حول الوظيفة التي ينتمون إليها لمساعدتهم على النمو الوظيفي. بينما يحملون اتجاهات سلبية نحو بعض الأساليب التي تتبعها الأجهزة للتخطيط لمستقبلهم الوظيفي. وخلصت

الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات لكل من المديرين والأجهزة الحكومية. ومن أهم ما وجه إلى المديرين هو ضرورة إدراكهم لأهمية التطوير عن طريق الاهتمام بالتثقيف الذاتي والاطلاع على كل ما هو جديد، وكذا الاهتمام بالبرامج والدورات التدريبية لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية. بينما ضمت التوصيات الموجهة إلى الجهاز الحكومي ضرورة رفع مستوى إدراكهم لأهمية التطوير وإيجاد التشريعات والأنظمة التي تكفل إدخال أساليب وطرق أداء جديدة. بالإضافة إلى الاهتمام بسياسة الاختيار والإعداد الجيد للمديرين مع تقدير أهمية دور المديرين والشعور بحاجاتهم ورغباتهم]. كما ركّز السامرائي عام ١٩٩٩م [١٤] في الدراسة التي أجراها حول اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني على اقتراح بعض مجالات التطوير للارتقاء بمستوى عملية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية ولضمان كفاءة عملية التطوير الإداري وذلك من خلال إنشاء أقسام بحوث العمليات وتزويدها بالكفاءات من ذوي الاختصاص بالإضافة إلى الاهتمام بالأساليب العلمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من أجل علاج حالات الترهل الإداري والإرتقاء بعملية التطوير في الأجهزة الإدارية.

وفي دراسة تهدف إلى تشخيص واقع الأجهزة الإدارية المركزية السعودية وسبل تطويرها قام البيشي عام ٢٠٠١م [١٥] باستقراء نتائج العديد من الدراسات والبحوث والندوات العلمية محاولاً التوصل إلى أفضل الحلول المقترحة لتطوير الأجهزة الإدارية في المملكة وقد كان من جملة ما اقترحه الباحث في هذا الشأن ما يلي:

- ١- ضرورة الاهتمام بالأسس والأساليب العلمية للتطوير والتغيير وتدريب القادة الإداريين عليها مع مراعاة إشراك العاملين في عملية التغيير، والتقويم المستمر لخطة التطوير واستخدام أساليب التحفيز الفعالة.
- ٢- العمل على تبسيط حجم الأجهزة الحكومية التنظيمية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية ومدى ملاءمتها للأهداف، ومدى توسيع أو دمج أو إضافة أو إلغاء بعض الأجهزة الإدارية بالإضافة إلى إعداد أدلة تنظيمية لكل جهاز تحدد أهداف واختصاصات كل إدارة، وتبسيط واختصار الإجراءات المتبعة في الأجهزة الحكومية مع ضرورة الاستفادة من وسائل الاتصال

الحديثة في إنجاز الأعمال.

٣- العمل على تطوير قدرات وإمكانات مؤسسات التعليم والتدريب وإنشاء المزيد من الكليات ومعاهد التدريب أو تطوير القائم منها. وحول أهمية نشاط البحوث والتطوير في المنظمات، أجرى Daellenbach وزملاؤه في عام ١٩٩٩م [١] دراسة عن أثر الإدارة العليا على مدى التزام المنظمة نحو التطوير والتغيير. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين قوة اتجاهات الإدارة العليا نحو توظيف التقنية الجديدة وبين مدى قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة. مضيفين أن التزام المنظمة نحو التطوير والإبداع سوف يقوى أو يضعف بناء على مدى اقتناع الإدارة العليا وقوة اتجاهاتها نحو التطوير والتغيير. كما ركز Wateridge في دراسته التي أجراها عام ١٩٩٩م والتي تناولت أثر الأسلوب الإداري المستخدم لإدارة التغيير على كفاءة عملية التغيير على أهمية التحديد الدقيق للأسلوب الإداري المناسب لإحداث التغيير باعتباره حجر الأساس لتحقيق النجاح في إحداث التغييرات التكنولوجية المطلوبة وكذلك التطور في نظم المعلوماتية المستخدمة في المنظمة. وفيما يتعلق بأهمية التخطيط الدقيق للتغيير قبل إحداثه أشار كل من Bubshait *et al.* [١٧] في دراستهم التي أجروها عام ١٩٩٨م حول إدارة التغيير المؤسسي إلى أن التغيير يمس مباشرة وظائف الأفراد وسلطاتهم وأساليب تفاعلهم، ومن ثم فإن الدراسة الدقيقة والتخطيط السليم للتغيير قبل إجرائه لا يقلل فقط من فرص مقاومة الأفراد للتغيير، وإنما سيقضي على إمكانية تحريفهم للنتائج المرغوبة من قبل الإدارة.

وقد خلص كل من Margulies & Raia [١٨] في دراستهما حول تأثير بعض العوامل على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي عام ١٩٩٩م، إلى أن العاملين ذوي الخبرات الواسعة يميلون للتغيير بدرجة أقوى من نظرائهم ذوي الخبرة الأقل نسبيًا. وحول أهمية ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة ودورها في نجاح جهود التطوير أجرى علي [١٩] دراسة حول التطوير التنظيمي في العالم العربي سنة ١٩٩٩م، وقد خلص إلى أن القيم الإسلامية والثقافة العربية السائدة من أهم العوامل التي يجب أن تأخذها المنظمة في العالم العربي في الاعتبار عند إجراء التطوير. وفي نفس

الاتجاه أكد Zaltman and Dunkan في كتابهما "استراتيجيات التغيير المخطط" عام ١٩٧٧م [٢٠، ص ٦٢-٨٩] على أهمية توافق القيم والمفاهيم التي يدعو لها التغيير مع قيم وثقافة المنظمة والبيئة المحيطة إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغيير بنجاح.

الخلاصة

من العرض السابق للدراسات ذات الصلة بموضوع البحث يمكن استنتاج ما يلي:

- ١- ندرة الدراسات التي تركّز على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي بمعناه الشمولي الذي يشمل كلاً من الأهداف والبناء أو الهيكل التنظيمي وسياسات الحوافز والأنظمة المساندة (الحاسوب ونظم المعلومات) وهيكل العلاقات الوظيفية والنمط الإداري.
- ٢- تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع التطوير في بيئة القطاع العام والحكومي.
- ٣- قلة الدراسات التي تستهدف إجراء مقارنة بين القيادات الإدارية من جنسيات مختلفة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وبصفة خاصة في البيئة العربية.
- ٤- تركيز معظم الدراسات على التغيير التنظيمي الذي يركّز على تحديد الإجراءات والعمليات المناسبة للتغيير وليس على التطوير التنظيمي الذي يقوم على أساس التخطيط طويل الأجل لإحداث التطوير والتغيير في المنظمات أو الأجهزة الإدارية.
- ٥- ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأهمية التطوير والتغيير مع ضرورة إجراء الدراسات الكافية والتخطيط السليم قبل إحداث التغييرات المرغوبة لضمان عدم مقاومة الأفراد للتغيير ولتحقيق النتائج المرجوة منه بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

تتضح حدود هذه الدراسة في الآتي:

- ١- تركيز الدراسة على ستة مجالات فقط من مجالات التطوير

التنظيمي، وإن كانت تعد الأهم فيها إلا أنها ليست كل مجالات التطوير في المنظمة.

٢- اقتصار الدراسة على المنظمات العاملة في المنطقة الشرقية فقط من شأنه أن يحد من نتائج الدراسة على الرغم من تماثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية المنظمة للوحدات الاقتصادية منذ إنشائها وحتى انقضائها بين جميع مناطق المملكة.

٣- عدم احتواء الدراسة على مديرات من قطاع الأعمال ويعزى ذلك إلى عدم وجودهن بالعدد الكافي بحيث يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية بينهن وبين الذكور.

القسم الثالث: الجانب الميداني

أسئلة الدراسة وفروضها

يتحدد الاتجاه العام للدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:
السؤال الأول: ما مدى تأييد القيادات الإدارية في منظمات قطاع الأعمال

السعودي للتطوير التنظيمي؟

السؤال الثاني: هل تتأثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي

بسماتهم الشخصية والتنظيمية؟ ويعزى للسماة الشخصية والتنظيمية (الجنسية والوظيفة والسن والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي والخبرة ونشاط المنشأة وحجم المنشأة).

ويقود السؤال الثاني إلى صياغة فرض العدم التالي:

فرض العدم الأول

" لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات قيادات منظمات الأعمال السعودية نحو التطوير التنظيمي وبين سماتهم الشخصية والتنظيمية التالية: الجنسية، المستوى الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، نشاط المنظمة، وحجمها."

ويعزى ذلك إلى أهمية عملية التطوير التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من متطلبات العمل الإداري في الوقت الحاضر وضرورة حيوية لجميع

منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية السعودية وغير السعودية من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي؟ مع استخدام كل من المستوى الوظيفي والسن والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي والخبرة ونشاط المنظمة وحجمها كأساس لتحديد تلك الفروق.

ويقود السؤال الثالث أيضاً إلى صياغة الفرض التالي:

فرض العدم الثاني

" لا توجد فروق معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية وغير السعودية في منظمات الأعمال السعودية نحو التطوير التنظيمي وفقاً لسماتهم الشخصية والتنظيمية التالية: المستوى الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، نشاط المنظمة، وحجمها."

منهج الدراسة

ينقسم منهج البحث الذي نحن بصدده إلى مرحلتين رئيسيتين: تمثلت الأولى في استعراض أهم الجهود العلمية السابقة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي في كل من البيئة الغربية والعربية بصفة عامة وكذلك في بيئة المملكة العربية السعودية بصفة خاصة واستخلاص نتائجها، مما ساعد إلى حد كبير في تحديد معالم القسم الميداني من هذا البحث.

أما المرحلة الثانية فقد تناولت القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية نحو التطوير التنظيمي، من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها والتي تم الحصول عليها من عينة الدراسة. ومن أجل خدمة أهداف البحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة بدقة فقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) بواسطة الحاسب الآلي.

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كافة القيادات الإدارية في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتعرّف القيادات الإدارية في هذه الدراسة على أنها تلك الشريحة المسؤولة عن صنع القرارات في المنظمات التي يعملون فيها وتتألف من: المديرين العموم ومديري القطاعات ونوابهم ومديري الفروع ورؤساء الأقسام.

ونظرا لصعوبة حصر مجتمع البحث وكذلك لمساحة المملكة العربية السعودية الشاسعة ولتوافر درجات عالية من التماثل في البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لجميع محافظات المملكة وكذلك لتماثل الأنظمة والتشريعات المنظمة لجميع منظمات الأعمال في المملكة بدءا من إنشائها وحتى انقضاءها، فقد قام الباحث بسحب عينة عشوائية من منظمات الأعمال المتمركزة في المنطقة الشرقية من واقع قوائم الغرف التجارية في كل من المنطقة الشرقية والأحساء. وقد بلغ عدد المنظمات التي وقع عليها الاختيار ١١٥ منظمة من معظم محافظات المنطقة الشرقية ومنها الدمام والجبيل والخبر والظهران والقطيف والأحساء.

ولإتمام الدراسة الميدانية قام الباحث بإرسال نسختين من الاستبيان إلى كل منظمة من المنظمات التي وقع عليها الاختيار. نسخة موجهة إلى المدير العام الذي طلب منه تعبئتها وتمرير النسخة الأخرى إلى أحد القادة الإداريين في الشركة لتعبئتها وإرسال النسختين بعد إكمالهما في المظروف المرفق. وبذلك يصبح العدد الإجمالي لمفردات عينة الدراسة ٢٣٠ مفردة. وقد روعي في تحديد حجم العينة أهمية كفايتها لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة ودرجة الثقة في نتائج تلك المعالجات. ونظرا لقرب المنظمات الواقعة في محافظة الأحساء من مقر إقامة الباحث، فقد قام الباحث شخصيا بزيارة هذه المنظمات لإنجاز المهمة. بينما أرسلت الاستبيانات المتبقية إلى المنظمات الأخرى بالبريد. تم إرسال ٢٣٠ استبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم جمعها ١٢٢ استبيانا بنسبة ٥٣%، وقد استبعد الباحث ٤ استبيانات لعدم استكمال بياناتها بنسبة ١,٧٤% من العدد الموزع. وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصحيحة ١١٨ استبيانا بنسبة ٥١,٣%، وهي نسبة كافية لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق

أهداف البحث. يوضح الجدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (١). خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
أولاً : الجنسية			
سعودي	٨٣	%٧٠,٣	%٧٠,٣
غير سعودي	٣٥	%٢٩,٧	%١٠٠
المجموع	١١٨	%١٠٠	
ثانياً : الوظيفة			
مدير عام	٣٥	%٢٩,٧	--
نائب مدير عام	١٢	%١٠,٢	--
مدير إدارة تنفيذية	٣٤	%٢٨,٨	--
نائب مدير إدارة تنفيذية	١٠	%٨,٥	--
مدير فرع	١١	%٩,٣	--
رئيس قسم	١٦	%١٣,٦	--
المجموع	١١٨	%١٠٠	
ثالثاً : العمر			
أقل من ٣٠ سنة	٢٣	%١٩,٥	%١٩,٥
من ٣٠ - أقل من ٣٥	١١	%٩,٢	%٢٨,٨
من ٣٥ - أقل من ٤٥	٥٧	%٤٨,٣	%٧٧,١
من ٤٥ و أكثر	٢٧	%٢٢,٩	%١٠٠
المجموع	١١٨	%١٠٠	
رابعاً : المستوى التعليمي			
أقل من الثانوية	٩	%٧,٦	%٧,٦
الثانوية أو ما يعادلها	٧	%٥,٩	%١٣,٦
دبلوم متوسط	١٠	%٨,٥	%٢٢,٠
الجامعي	٦٢	%٥٢,٥	%٧٤,٦
فوق الجامعي	٣٠	%٢٥,٤	%١٠٠
المجموع	١١٨	%١٠٠	
خامساً : التخصص الدراسي			

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
العلوم الإجتماعية والإدارية	٦٣	%٥٤,٨	--
العلوم التطبيقية	٣٤	%٢٩,٦	--
أخرى	١٨	%١٥,٧	--
المجموع	١١٥	%١٠٠	
قيم مفقودة	٣		
المجموع	١١٨		

سادساً : سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات	٥ - ٩ سنوات	١٠ سنوات وأكثر	المجموع
٢٦	٢٦	٦٦	١١٨
%٢٢,٠	%٢٢,٠	%٥٥,٩	%١٠٠
%٤٤,١			

سابعاً : نشاط المنشأة

صناعي	تجاري	زراعي	مالي وتأمين	صحي	بناء وتعمير	خدمات أخرى	نشاط متعدد	المجموع
٣٦	١٣	٤	١٠	١٠	١٠	١٧	١٨	١١٨
%٣٠,٥	%١١,٠	%٣,٤	%٨,٥	%٨,٥	%٨,٥	%١٤,٤	%١٥,٣	%١٠٠
--	--	--	--	--	--	--	--	

ثامناً : حجم المنشأة

أقل من ١٠٠ موظف	من ١٠٠ - ٩٩٩ موظفاً	١٠٠٠ موظف وأكثر	المجموع
٢٩	٥٨	٣١	١١٨
%٢٤,٦	%٤٩,٢	%٢٦,٣	%١٠٠
--	--	--	

أداة الدراسة

لقد مرت عملية إعداد وتصميم الاستبيان المستخدم لجمع البيانات

بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: دراسة متعمقة للأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وبالأخص ما تناول منها دراسة اتجاهات القيادات الإدارية نحو بعض جوانب التطوير التنظيمي والتغيير والموضحة ضمن مراجع هذا البحث.

المرحلة الثانية: صياغة أسئلة الاستبيان وقد روعي أن تكون شاملة بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع خدمة لأغراض البحث.

المرحلة الثالثة: عرض الاستبيان على مجموعة من الزملاء لمناقشته وإبداء ملاحظاتهم عليه مما ساعد على إظهاره بالشكل المطلوب.

وعلى إثر ذلك فقد تم تصميم قائمة استقصاء من قبل الباحث مكونة من جزئين: حيث اشتمل الجزء الأول على ٨ أسئلة خصّصت للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة والتي ضمت: الجنسية والوظيفة والسن والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي والخبرة ونشاط المنشأة وحجمها. وقد روعي في تحديد المتغيرات المستقلة توخي الحذر والحرص بحيث تكون شاملة لجميع المتغيرات المحتمل أن يكون لها تأثير على اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير أو تلك التي تعتبر مجالا خصبا لاكتساب القيادات الإدارية اتجاهات معينة نحو التطوير التنظيمي كالتخصص الدراسي ونشاط المنشأة وحجمها. كما اشتمل الجزء الثاني على ١٨ عبارة تهدف كل منها إلى استطلاع رأي ووجهة نظر المشاركين فيما يتعلق بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة، بحيث تشكل في مجملها أداة لقياس اتجاهات المشاركين نحو التطوير التنظيمي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس درجات للإجابة عن هذا الجزء من الاستبيان والذي يتدرج من موافق بشدة (٥ درجات) إلى غير موافق بشدة (درجة واحدة). أما فيما يتعلق بمدى صحة الأداة المستخدمة فقد تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان باستخدام الطرق التالية:

أولا: فيما يتعلق بثبات الاستبيان (reliability)، تم استخدام طريقة إعادة الاختبار (test-retest): حيث تم إعادة اختبار الاستبيان على خمسة عشر من

المسؤولين في المنظمات الواقعة في محافظة الأحساء- بعد أخذ موافقتهم مقدما على ذلك- بفاصل زمني بين المرتين وقدره أربعون يوما، وقد بلغ معامل الثبات أو معامل الارتباط بين الإجابات في المرتين ٠,٧٦ [٢١]، ص ٤٤١-٤٢٠]. كذلك تم استخدام معامل الثبات لكرونباخ ألفا الشائع الاستخدام في مثل هذا النوع من مقاييس الاتجاهات للتحقق من مدى التوافق والثبات الداخلي للعناصر المكونة للأداة. وقد بلغ معامل ألفا ٠,٦٧، مما يعني أن العناصر المكونة للتصميم تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات طالما أن معامل ألفا > ٠,٦ [٢٢].

ثانيا: أما من حيث صدق أداة القياس (Validity)، فقد تم التحقق من الصدق المنطقي أو صدق المحتوى، حيث تم عرض الاستبيان على أربعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة بفرع جامعة الإمام بالأحساء للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول دقة العبارات المستخدمة ومدى ارتباطها بالموضوع المراد قياسه، وبعد دراسة ما ورد من ملاحظات وآراء أعيدت صياغة بعض العبارات لتكون أكثر دقة وتركيزا على قياس ما صممت من أجله.

معالجة وتحليل البيانات

بعد التأكد من صحة الاستبيانات التي تم جمعها، قام الباحث بتفريغ البيانات وتبويبها تمهيدا للمعالجات الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS). ونظرا لمناسبة عدد الاستبيانات التي تم جمعها للمعالجات الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية (المعلمية). ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن تساؤلات الدراسة أساليب التحليل الوصفي (Descriptive statistics) المتمثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى اختبارات (T-test) واختبار التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الدلالة الإحصائية للفروق الناتجة عن تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على اتجاهات القيادات الإدارية المشاركة نحو

التطوير التنظيمي ، إلى جانب اختبار توكي (Tukey) والخاص بالكشف عن مواقع الفروق بين المجتمعات الإحصائية في الإجابة عن السؤال الثاني واختبار فرض العدم بكل فروعها والخاص بعلاقة اتجاهات قيادات المنظمات نحو التطوير التنظيمي بسماتهم الشخصية والتنظيمية. كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين العامل (Factorial analysis of variance) مع أسلوب التحليل الوصفي (Descriptive statistics) للمقارنة بين القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باستخدام كل من الوظيفة، والسن، والمستوى التعليمي، والتخصص الدراسي، والخبرة، ونوع النشاط، وحجم المنظمة كأساس للمقارنة .

نتائج الدراسة الميدانية

بعد إجراء عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى العديد من الحقائق التي ساعدت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:

أولاً : للإجابة عن السؤال الأول والمتعلق بتحديد مدى تأييد القيادات الإدارية للتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المشاركين على الـ ١٨ عبارة التي تقيس مدى تأييدهم للتطوير التنظيمي حسب مقياس ليكرت الخماسي بعد إعادة ترميز العبارات ذات التحيز السلبي التي ضمها المقياس للتحقق من توافر الانسجام والتماثل في قيم إجابات المشاركين ، تم بعدئذ استخراج المتوسط الحسابي العام لمجموع الإجابات. تجدر الإشارة إلى أن درجة الموافقة ستحدد حسب التصنيف التالي:

١- من ١ إلى > ٢,٥ = ضعيفة

٢- من ٢,٥ إلى > ٣,٥ = متوسطة

٣- من ٣,٥ إلى ٥ = قوية

يوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المشاركين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين على جميع العبارات الواردة في الاستبيان ٤٣,٥، مما يدل على أن القيادات الإدارية في منظمات قطاع الأعمال السعودي يؤيدون إجراء التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة قوية. وهذا يدل على قوة الاستعداد الذاتي لدى قيادات منظمات الأعمال لإحداث التطوير وعلى تفهمهم لأهمية التطوير كسبيل لزيادة فاعلية المنظمة واستمرارها.

الجدول رقم (٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين حول مدى تأييدهم للتطوير التنظيمي.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	في ظل عولمة الأسواق أصبحت الحاجة إلى التطوير حتمية لمواجهة المنافسة المتوقعة .	٤,٨٣	٠,٣٨
٢	التطوير يجب أن يشمل كلاً من الأهداف والبناء التنظيمي والحوافز والعلاقات والنمط القيادي ..إلخ .	٤,٦٤	٠,٦٤
٣	التطوير يجب أن يركّز على إدخال التكنولوجيا الحديثة فقط .	٣,٧٢	١,٢٢
٤	التطور المتسارع يفرض على المنظمة مراجعة أهدافها وتطويرها للتكيف مع ظروف السوق .	٤,٥٥	٠,٥٠
٥	تطوير وتحديث التكنولوجيا سيساهم في تحسين وسرعة الأداء وتخفيض التكاليف .	٤,٤١	٠,٧٢
٦	استخدام الحاسوب ونظم المعلومات سيساهم في زيادة كفاءة وسرعة نظام الاتصالات والرقابة .	٤,٥٣	٠,٥٧
٧	يساهم التطوير كدمج بعض الوظائف أو إلغائها أو تشكيل فرق العمل في دقة وسرعة العمل.ز.إلخ .	٤,٢٣	٠,٨٣
٨	وجود نظام فعال للحوافز سيساعد على تنمية الروح الابتكارية والإبداعية في العمل .	٤,٥٨	٠,٦٧

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
٩	وجود بناء جيّد للعلاقات الوظيفية سيساهم في تحسين العلاقة بين الأفراد والمجموعات في العمل .	٤,٥٣	٠,٥٥
١٠	إن اقتناع ودعم القيادة الإدارية في المنظمة يعد ضرورياً لإنجاح جهود التطوير .	٤,٦٤	٠,٥٣
١١	التطوير غالباً ما يكون عشوائياً وغير مدروس .	٤,١٨	٠,٧٩
١٢	التطوير يجب أن يكون دورياً لمواكبة التطور المستمر .	٤,٢٨	٠,٦٤
١٣	تؤدي بعض أساليب التطوير إلى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم أو التقليل من وضعهم التنظيمي .	٣,٧٠	٠,٩٧
١٤	يجب أن يتناسب التطوير مع ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة .	٤,٥١	٠,٥٥
١٥	يجب تدريب المسؤولين عن التطوير ليؤتي ثماره المرجوة .	٤,٥٥	٠,٥٢
١٦	وجود إدارة للبحوث والتطوير يعد ضرورياً لأن العائد منها سيفوق تكاليفها على المدى البعيد .	٤,١٣	٠,٨١
١٧	في حالة وجود إدارة للبحوث والتطوير أرغب في المساهمة في عملية التطوير .	٤,٣٢	٠,٥٨
١٨	لا أؤيد وجود إدارة للبحوث والتطوير بسبب طبيعة النشاط وصغر حجم التنظيم وتكاليفها المرتفعة .	٤,٠١	٠,٨٢
المجموع		٧٨,٣٤	١٢,٢٧
المتوسط العام		٤,٣٥	٠,٦٨

ثانياً: فيما يتعلّق بتحديد أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية للقيادات

الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي تم استخدام اختبار ت (T-test) بالنسبة لتحديد أثر متغير الجنس على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير وكذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لباقي المتغيرات لتعدد فئاتها الفرعية ، بالإضافة إلى اختبار توكي (Tukey) لتحديد مواقع الفروق بين تلك الفئات. تجدر الإشارة إلى أن بعض المتغيرات المستقلة قد تم دمج

فئاتها الفرعية لصغر حجمها ومن أجل الحصول على نتائج ودلالات إحصائية دقيقة، ويمكن توضيح المتغيرات بعد التعديل في الجدول رقم (٣) وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (٣). جدول يوضح متغيرات الدراسة بعد دمج فئاتها الفرعية

م	اسم المتغير	الفئات السابقة	الفئات الحالية
١	الجنسية	مجموعتان : سعودي ، وافد	لم يحدث تغيير
٢	المستوى الوظيفي	٦ مجموعات: المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي، مدير فرع، رئيس قسم	٣ مجموعات: المدير العام، مدير تنفيذي، رئيس قسم
٣	العمـر	٤ مجموعات: أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - ٤٥ أقل من ٣٥، من ٣٥ - ٤٥ أقل من ٤٥، أكثر	٣ مجموعات: أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ - ٤٥ أقل من ٤٥، أكثر
٤	المستوى التعليمي	٥ مجموعات: أقل من الثانوية، الثانوية أو ما يعادلها، دبلوم متوسط، الجامعة، فوق الجامعة	٣ مجموعات: أقل من الجامعة، الجامعة، فوق الجامعة
٥	التخصص الدراسي	٣ مجموعات: العلوم الاجتماعية، العلوم التطبيقية، أخرى	لم يحدث تغيير

تابع الجدول رقم (٣).

م	اسم المتغير	الفئات السابقة	الفئات الحالية
٦	سنوات الخبرة	٣ مجموعات: أقل من خمس سنوات ، ٥ - ٩ سنوات ، ١٠ - أكثر	لم يحدث تغيير
٧	نشاط المنظمة	٨ مجموعات: صناعي، تجاري، زراعي، مالي، صحي، بناء وتعمير، خدمات، نشاط متعدد	٤ مجموعات: صناعي، تجاري، خدمات، نشاط متعدد
٨	حجم المنظمة	٣ مجموعات: أقل من ١٠٠ موظف ، ١٠٠ - ٩٩٩ موظف ، ١٠٠٠ - أكثر	لم يحدث تغيير

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي يمكن عرض ما توصلت إليه الدراسة

على النحو التالي:

١- أظهرت النتائج أن متغير الجنسية (سعودي ، غير سعودي) يؤثر تأثيراً معنوياً ذا دلالة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير حيث بلغت قيمة ت ٢٧,٤ وبمستوى معنوية (٠,١) لصالح القيادات الإدارية السعودية. فإنه لا يمكن قبول فرض العدم الذي لا يتوقع مثل هذا التأثير وضرورة الأخذ بالفرض البديل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات السعودية ٤٤,٠ وانحرافا معياريا ٢٣,٠، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات الوافدة ٤,٢٥ وانحرافا معياريا بلغ ٠,٣٦ مما قد يعزى إلى أن القيادات الإدارية الوطنية في أي بلد غالبا ما تتمتع بدرجة من الإحساس بالمسؤولية تجاه مستقبل منظماتها أكبر من تلك التي تتمتع بها القيادات الوافدة التي يغلب عليها الشعور بعدم الاستقرار. كما تجب الإشارة هنا إلى أن التفاوت الكبير بين فئتي سعودي ووافد قد يفرض نوعا من الحذر والتحفظ على نتائج التحليل المتعلقة بتأثير عامل الجنسية على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير.

٢- فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي، دلّت النتائج على أن للمستوى الوظيفي تأثيرا معنوياً ذا دلالة إحصائية على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة ف ٧,١٢ وبمستوى معنوية ٠,٠٠١. وهذا يؤكد عدم صحة فرض العدم الذي لا يتوقع وجود اختلافات بين فئات المستوى الوظيفي من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير وضرورة الأخذ بالفرض البديل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات فئة المديرين العموم ٤,٢٧ وانحرافا معياريا قدره ٠,٣٤، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات فئة المديرين التنفيذيين ٤,٤٥ وانحرافا معياريا ٠,٢٢، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات فئة رؤساء الأقسام ٤,٢٥ وبانحراف معياري بلغ ٠,١١.

وللتعرّف على مواقع الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الفئات الثلاث تم استخدام اختبار توكي (Tukey) حيث اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين كل من المديرين العموم والمديرين التنفيذيين لصالح المديرين التنفيذيين عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبين المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام لصالح فئة المديرين التنفيذيين أيضا وعند مستوى معنوية ٠,٠٥،

في حين لا توجد فروق معنوية بين المديرين العموم ورؤساء الأقسام. قد يعزى ذلك إلى ما يتمتع به المديرون التنفيذيون من صلاحيات واسعة في ممارسة أعمالهم ورغبتهم في استغلال هذه الصلاحيات في تحقيق ما يطمحون إليه من تقدم وظيفي من خلال إثبات كفاءتهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتجديد حيوية ونشاط منظماتهم بشكل فعال.

من جانب آخر قد يعكس ذلك خوف المديرين العموم من نتائج التطوير وما قد يترتب عليه من تقليل وضعهم التنظيمي، وبذلك يكون دافعهم نحو التطوير أقل منه لدى المديرين التنفيذيين، في حين لا يملك رؤساء الأقسام الصلاحيات الكافية التي تدفعهم نحو إحداث التطوير المطلوب.

٣- أشارت النتائج كذلك إلى أن متغير العمر يؤثر تأثيراً معنوياً ذا دلالة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، إذ بلغت قيمة $F(4, 61) = 4,61$ وبمستوى معنوية $0,01$ ، مما يؤكد عدم صحة فرض العدم والأخذ بالفرض البديل الذي يتوقع وجود اختلاف بين الفئات العمرية من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات التي يقل عمرها عن ٣٠ سنة $4,32$ وانحرافاً معيارياً قدره $0,18$ ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات الإدارية التي يزيد عمرها عن ٣٠ سنة وأقل من ٤٥ سنة $4,41$ وانحراف معياري بلغ $0,22$ ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات التي يبلغ عمرها ٤٥ سنة فأكثر $4,23$ وانحرافاً معيارياً $0,41$ ، وباستخدام اختبار توكي (Tukey) تبين وجود فرق معنوي واحد فقط بين القيادات الذين يقع عمرهم ضمن الفئة من ٣٠-٤٥ سنة وأولئك الذين يبلغ عمرهم ٤٥ سنة وأكثر لصالح القيادات الشابة وعند مستوى معنوية $0,01$. وهذا قد يعزى إلى أن القيادات الشابة عادة ما تكون أكثر تقبلاً للأساليب الحديثة في العمل وأكثر حماساً لتطبيق الأفكار الجديدة من القيادات الأكبر سناً الذين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل وعدم الرغبة في التغيير.

٤- فيما يختص بمتغير المستوى التعليمي، أظهرت نتائج تحليل التباين أن متغير المستوى التعليمي للقيادات الإدارية لا يؤثر معنوياً على اتجاهاتهم نحو التطوير، حيث بلغت قيمة $F(4, 77) = 0,77$ وبمستوى معنوية $0,46$ ، فإنه يمكن قبول فرض العدم الذي يتوقع عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة بين

اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي وبين مستوياتهم التعليمية. ٥- بالنسبة لأثر التخصص الدراسي للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير فقد دلت النتائج الإحصائية على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير وتخصصهم الدراسي، حيث بلغت قيمة ف (F) ١٢,٦٨ وعند مستوى معنوية ٠,٠٠١، فإنه لا يمكن قبول فرض العدم. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات الإدارية ذوي التخصصات الاجتماعية ٤,٤٥ وبانحراف معياري قدره ٠,٢٢، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات ذوي التخصصات الطبيعية التطبيقية ٤,٢٦ وانحرافا معياريا بلغ ٠,٣٢، بينما بلغ متوسط إجابات القيادات ذوي التخصصات الأخرى ٤,١٤ وانحرافا معياريا ٠,٢٢. وباستخدام اختبار توكي (Tukey) تبين أن هناك فروقا معنوية بين اتجاهات القيادات من ذوي التخصصات الاجتماعية والإنسانية وبين كل من أصحاب التخصصات الطبيعية والتطبيقية والتخصصات الأخرى لصالح القيادات ذوي التخصصات الاجتماعية وبمستويات معنوية بلغت ٠,٠٠١، ٠,٠٠١ على التوالي. وهي نتيجة غير متوقعة إذ يفترض أن القيادات من ذوي التخصصات التطبيقية والعلمية أكثر تفهما ووعيا بأهمية التطوير من أصحاب التخصصات النظرية والتي غالبا ما يكون التطوير فيها بطيئا نسبيا.

٦- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة أسفرت النتائج عن أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر معنويًا على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير، حيث بلغت قيمة ف (F) ٠,٣٢ وبمستوى معنوية ٠,٨٠، فإنه يمكن قبول فرض العدم الذي يتوقع عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي وبين مدة خدمتهم. وكننتيجة طبيعية لم يوضح اختبار توكي أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الفرعية لمتغير الخبرة.

٧- وبخصوص متغير نشاط المنظمة، أشارت النتائج الإحصائية لتحليل التباين أن نشاط المنظمة يؤثر تأثيراً معنوياً ذا دلالة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، إذ بلغت قيمة ف (F) ٨,٥٨ وعند مستوى معنوية ٠,٠٠١، فإنه لا يمكن قبول فرض العدم الذي يتوقع عدم

وجود هذا الاختلاف. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات العاملة في المنظمات الصناعية ٤,١٨ وبانحراف معياري ٠,٣٢، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات القيادات العاملة في المنظمات التجارية ٤,٣٢ وبانحراف معياري ٠,٢٦، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القيادات في منظمات الخدمات ٤,٤٤ وبانحراف معياري ٠,٢٣، وأخيراً بلغ المتوسط لإجابات القيادات العاملة لصالح المنظمات ذات النشاط المتعدد ٤,٤٦ وبانحراف معياري ٠,١٨. وباستخدام اختبار توكي (Tukey) تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية وقيادات المنظمات الخدمية وذات النشاط المتعدد لصالح القيادات العاملة في المنظمات ذات النشاط المتعدد وبمستوى معنوية بلغ ٠,٠٠١. الأمر الذي قد يعزى إلى أن طبيعة العمل في المنظمات ذات النشاط المتعدد أكثر حاجة للتطوير بسبب تعدد الأنشطة والمجالات التي تمارسها هذه المنظمات وكبر وحجم المنافسة التي تواجهها بحكم عملها في أكثر من سوق.

٨- فيما يتعلّق بمتغير حجم المنظمة اتّضح من التحليل الإحصائي للتباين الأحادي أن لهذا المتغير تأثيراً معنوياً على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة ف (F) ٥,٨٨ و مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يقود إلى رفض فرض العدم وضرورة الأخذ بالفرض البديل. اتضح من التحليل أن المتوسط الحسابي لإجابات قيادات المنظمات الصغيرة التي يقل عدد أفرادها عن ١٠٠ عامل وموظف ٤,٢١ وانحراف معياري ٠,٣٥، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات قيادات المنظمات المتوسطة التي تضم ما بين ١٠٠ و ٩٩٩ فرداً ٤,٣٨ وبانحراف معياري ٠,٢٣، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات قيادات المنظمات الكبيرة التي تضم ١٠٠٠ فرد وأكثر ٤,٤٤ وانحراف معياري ٠,٢٦. وبإجراء اختبار توكي (Tukey) تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية في المنظمات الصغيرة وبين اتجاهات أولئك العاملين في المنظمات المتوسطة والكبيرة نحو التطوير لصالح قيادات المنظمات الكبيرة وعند مستوى معنوية بلغ ٠,٠٥ و ٠,٠١ على التوالي. مما قد يعزى إلى أن كبر حجم رأس المال المستثمر في المنظمات الكبيرة وما تحويه هذه

المنظمات من قطاعات وفروع وأقسام متعددة يفرض عليها قدراً من الاهتمام بالتطوير المستمر لمواكبة التغيرات البيئية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق عوائد مجزية من رأس المال المستثمر .

ثالثاً: بالنسبة لمقارنة القيادات الإدارية السعودية وغير السعودية (الوافدة) من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، اتضح سابقاً أن عامل الجنسية يؤثر تأثيراً معنوياً على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، إذ بلغت قيمة t ٢,٧٤ وعند مستوى معنوية ٠,٠١ لصالح القيادات الإدارية الوطنية. أما من حيث التحقق من وجود فروق معنوية بين اتجاهات القيادات الإدارية الوطنية والوافدة وفقاً للمستوى الوظيفي والعمر والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي وسنوات الخبرة ونشاط المنظمة وحجمها، فقد تم استخدام تحليل التباين العملي. ويعود السبب في استخدام هذا النوع من الأساليب الإحصائية إلى أهمية تحديد طبيعة التفاعل بين متغير الجنسية والمتغيرات الأخرى من خلال حساب قيمة F (للتحقق من وجود الفروق المذكورة من عدمه، وقد تم عرض النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (٤)، إلى جانب استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القيادات الإدارية السعودية والوافدة على العبارات الواردة في أداة الدراسة. وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي يتضح الآتي:

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، أظهرت نتائج تحليل التباين العملي أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية، إذ بلغت قيمة F للتفاعل بين متغير الجنسية والمستوى الوظيفي ٤,٤٢ وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، فإنه لا يمكن قبول فرض العدم الذي لا يتوقع وجود هذا الاختلاف وضرورة الأخذ بالفرض البديل، كما يتضح من الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤). نتائج تحليل التباين العملي والتفاعل بين متغير الجنسية وكل من المستوى الوظيفي والعمر

والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي والخبرة ونشاط المنشأة وحجمها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفاعل بين الجنسية والمستوى الوظيفي	٠,٥٦	٢	٠,٢٨	(٤,٤٢)	(٠,٠٥)
التفاعل بين الجنسية والعمر	١,٢٤	٢	٠,٦٢	(٩,٩٦)	(٠,٠٠١)
التفاعل بين الجنسية والمستوى التعليمي	٠,٦٥	٢	٠,٣٣	(٤,٦٦)	(٠,٠١)
التفاعل بين الجنسية والتخصص الدراسي	٠,٣٤	٢	٠,١٧	(٢,٦٧)	(٠,٠٧)
التفاعل بين الجنسية ومدة الخدمة الوظيفية	٠,٧٤	٢	٠,٣٧	(٥,٢٨)	(٠,٠١)
التفاعل بين الجنسية ونشاط المنظمة	١٠,٥	٣	٠,٣٥	(٦,٢٣)	(٠,٠٠١)
التفاعل بين الجنسية وحجم المنظمة	١٩,١	٢	٠,٩٥	١٧,٧٧	(٠,٠٠١)

من جهة أخرى أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى وجود اختلاف (تباين) بين فئات القيادات السعودية والوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وفقا لمستوياتهم الوظيفية لصالح القيادات السعودية ما عدا فئة مديري القطاعات (التنفيذيين) الذين أبدوا اتجاهات متساوية في القوة نحو التطوير التنظيمي والأقوى بين الفئات الأخرى . وهذا يؤكد ما أشارت إليه الدراسة سابقا من أن أصحاب هذه الوظائف غالبا ما يتمتعون بصلاحيات واسعة في أداء مهامهم وأنهم المسؤولون مباشرة عن تنفيذ خطط منظماتهم وبالتالي فهم الأقدر على التعرف على مشكلات التنفيذ وتحديد أساليب العلاج الملائمة وتطبيقها بطريقة فعالة. من جانب آخر يمكن القول بأن القيادات الوطنية السعودية لا تقل وعيا بأهمية التطوير ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية عن القيادات الأخرى الوافدة . الجدول رقم (٥) يعطي مزيدا من التفاصيل حول نتائج التحليل الوصفي.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية

المجموعات الإحصائية وفقاً لمستوياتهم الوظيفية	سعودي	غير سعودي
المدرء العموم	٤,٣٨ (٠,٢٥)	٤,٠٦ (٠,٤٠)
مدرء القطاعات (التنفيذيين)	٤,٤٥ (٠,٢٢)	٤,٤٥ (٠,٢٢)
رؤساء الأقسام	٤,٢٧ (٠,١٢)	٤,١٧ (٠,٠٠)
المجموع	٤,٤٠ (٠,٢٣)	٤,٢٥ (٠,٣٦)

كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وفقاً لفئاتهم العمرية. حيث بلغت قيمة F للتفاعل بين متغير الجنسية والعمر ٩,٩٦ وعند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، فإنه يؤكد عدم صحة فرض العدم الذي لا يتوقع وجود هذا الاختلاف وضرورة الأخذ بالفرض البديل.

من جانب آخر اتضح من نتائج التحليل الوصفي أن هناك تبايناً ملحوظاً بين القيادات الوطنية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وفقاً لفئاتهم العمرية وبصفة خاصة بين أولئك الذين تقع أعمارهم في فئة (٤٥ سنة - أكثر) من السعوديين والوافدين لصالح القيادات الإدارية السعودية، كما أنها الأقوى بين الفئات الأخرى. وهذه النتيجة لا تتماشى مع ما سبقته الإشارة إليه من أن القيادات الأكبر سناً أقل حماساً لتطبيق الأساليب والأفكار الحديثة في العمل وأنهم يميلون أكثر إلى الأساليب التقليدية. كما قد يعزى تفوق القيادات السعودية على القيادات الأخرى في هذه الفئة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير إلى مستوياتها الوظيفية وإلى حجم

الصلاحيات الممنوحة للقيادات الوطنية والتي غالباً ما تكون أوسع من تلك الممنوحة لغيرهم من القيادات لإمامهم بظروف البيئة المحلية وقدرتهم على تحديد متطلبات التطوير المناسبة، كما هو مبين بالجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لفئاتهم العمرية.

المجموعات الإحصائية وفقاً لفئاتهم العمرية	سعودي	غير سعودي
أقل من ٣٠ سنة	٤,٣١ (٠,١٦)	٤,٣٦ (٠,٢٨)
٣٠ سنة - أقل من ٤٥ سنة	٤,٤٠ (٠,٢٢)	٤٤,٤ (٠,٢٢)
٤٥ سنة - أكثر	٤,٥٠ (٠,٣٠)	٤,٠١ (٠,٣٨)
المجموع	٤,٤٠ (٠,٢٣)	٤,٢٥ (٠,٣٦)

أشارت نتائج تحليل التباين العاملي المبيّنة بالجدول رقم (٤) أيضاً إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي حسب مستوياتها التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) للتفاعل بين متغير الجنسية والمستوى التعليمي ٤,٦٦ وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، فإنه يثبت عدم صحة فرض العدم الذي لا يتوقع وجود مثل هذه الاختلاف في الاتجاهات.

وباستخدام أسلوب التحليل الوصفي تبين وجود فروق واضحة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي لصالح القيادات السعودية وبصفة خاصة بين أولئك الذين لا يحملون مؤهلاً جامعياً كما أنها الأقوى بين اتجاهات الفئات الأخرى. وقد يعزى اهتمام هذه الفئة من القيادات بالتطوير وتحسين الأداء إلى اعتباره مبدأً وأساساً لتقدمهم الوظيفي، ومن جانب آخر قد يعكس ذلك رغبة هذه الفئة من القيادات إلى إثبات جدارتهم عن طريق ما يبديونه من تحمس للأفكار والمقترحات الجديدة

وقدرتهم على إحداث التطوير اللازم في العمل، كما هو مبين بالجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لمستوياتهم التعليمية

المجموعات الإحصائية وفقاً لمستوياتهم التعليمية	سعودي	غير سعودي
أقل من الجامعة	٤,٥٣ (٠,٢٤)	٤,٠٨ (٠,٣٣)
الجامعة	٤,٣٨ (٠,٢٢)	٤,٣٢ (٠,٣٨)
أعلى من الجامعة	٤,٣٣ (٠,١٩)	٤,٢٤ (٠,٣٤)
المجموع	٤,٤٠ (٠,٢٣)	٤,٢٥ (٠,٣٦)

أما بالنسبة لمتغير التخصص الدراسي فقد تبين من نتائج تحليل التباين العاملي الواردة بالجدول رقم (٤) عدم وجود أي فروق معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لتخصصهم الدراسي. حيث بلغت قيمة F للتفاعل بين متغير الجنسية و متغير التخصص الدراسي ٢,٦٧ وعند مستوى معنوية (٠,٠٧)، فإنه يمكن قبول فرض العدم الذي لا يتوقع وجود اختلافات في الاتجاهات بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة وفقاً لتخصصهم الدراسي.

من جانب آخر لم تظهر نتائج التحليل الوصفي فروقا تذكر بين اتجاهات القيادات السعودية وغير السعودية نحو التطوير التنظيمي وفقاً لتخصصهم الدراسي، وهي نتيجة طبيعية إذ لم يوضح معامل التفاعل بين متغير الجنسية والتخصص الدراسي أي دلالة إحصائية، عدا القيادات الإدارية السعودية والوافدة التي تقع ضمن فئة (أخرى) لصالح القيادات الوطنية التي وإن كانت ليست ذات دلالة إحصائية فإن الفرق بينها واضح،

إذ بلغ متوسط إجابات القيادات السعودية ٤,٢٥ وانحرافاً معيارياً ٠,١٧، بينما بلغ متوسط إجابات القيادات الوافدة ٣,٩٨ وانحرافاً معيارياً ٠,١٩. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، أشارت نتائج تحليل التباين العاملي الموضحة بالجدول رقم (٤) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة وفقاً لمدة خدمتهم الوظيفية. إذ بلغت قيمة ف (F) للفاعل بين متغير الجنسية ومتغير سنوات الخبرة ٥,٢٨ وعند مستوى معنوية ٠,٠١، فإنه لا يمكن قبول فرض العدم الذي لا يتوقع وجود فروق في الاتجاهات بين القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة وفقاً لمدة خدمتهم الوظيفية.

وقد بينت نتائج التحليل الوصفي وجود فروق واضحة خاصة بين فئتي (١٠ سنوات - أكثر) لصالح القيادات السعودية. ونظراً لكبير حجم هذه الفئة من القيادات السعودية والتي بلغت ٤٧ مديراً في حين بلغت فئة غير السعوديين ١٩ مديراً، فإن ذلك قد يعزى إلى أن غالبية القيادات السعودية في هذه الفئة هم من مدراء القطاعات (التنفيذيين) الذين سبقوا الإشارة إلى كونهم المسؤولين عن تنفيذ خطط منظماتهم وبالتالي فهم الأقرب إلى التعرف على مشكلات التنفيذ واختيار الأساليب والوسائل الممكنة لحلها. كما تجدر الإشارة إلى أن التفاوت الكبير بين أعداد المديرين ذوي الخدمة الأطول في فئتي سعودي وغير سعودي فإن ذلك قد يفرض نوعاً من التحفظ والحذر على نتيجة المقارنة بين القيادات السعودية والوافدة حسب عامل الخبرة. و الجدول رقم (٨) يبين نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

الجدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي

وفقاً لمدة خدمتهم الوظيفية

المجموعات الإحصائية وفقاً لمدة خدمتهم الوظيفية	سعودي	غير سعودي
أقل من ٥ سنوات	٤,٣٣ (٠,١٦)	٤,٤٧ (٠,٢٥)
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٤,٤٠ (٠,١٨)	٤,١٦ (٠,٣٦)

٤,١٦ (٠,٣٦)	٤,٤٢ (٠,٢٦)	من ١٠ سنوات - أكثر
٤,٢٥ (٠,٣٦)	٤,٣٩ (٠,٢٣)	المجموع

أسفرت نتائج تحليل التباين العاملي المبينة بالجدول رقم (٤) عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لنوع نشاط المنظمة التي يعملون لصالحها. حيث بلغت قيمة ف (F) للتفاعل بين متغير الجنسية ونشاط المنظمة ٦,٢٣ وعند مستوى دلالة ٠,٠٠١، فإنه يؤكد عدم صحة فرض العدم وضرورة الأخذ بالفرض البديل.

وقد أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى وجود فروق واضحة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية وغير السعودية نحو التطوير التنظيمي وبصفة خاصة بين القيادات العاملة في المنظمات الصناعية لصالح القيادات السعودية. وهذا يعكس زيادة وعي المدير السعودي بأهمية التطوير والبحث عن كل ما من شأنه أن يرفع من جودة المنتج أو الخدمة في المنظمات السعودية كسبيل للمنافسة الفعالة خاصة مع قرب انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية. مزيد من التفاصيل في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لنشاط المنظمة

غير سعودي	سعودي	المجموعات الإحصائية وفقاً لنشاط المنظمة
٣,٩٧ (,٢٩)	٤,٣٣ (٠,٢٦)	النشاط الصناعي
٤,٢٦ (٠,٣٠)	٤,٣٧ (٠,٢٤)	النشاط التجاري
٤,٥٦ (٠,٢٢)	٤,٤١ (٠,٢٢)	النشاط الخدمي

٤,٤٨ (٠,٢٢)	٤,٤٦ (٠,١٧)	النشاط المتعدد
٤,٢٥ (٠,٣٦)	٤,٤٠ (٠,٢٣)	المجموع

وفيما يختص بمتغير حجم المنظمة أظهر تحليل التباين العاملي المبين بالجدول رقم (٤) وجود فروق معنوية ذات دلالة بين اتجاهات القيادات الإدارية السعودية والقيادات الوافدة نحو التطوير التنظيمي وفقا لحجم المنظمة التي يعملون لصالحها. إذ بلغت قيمة ف (F) للتفاعل بين متغير الجنسية و متغير حجم المنظمة ١٧,٧٧ وعند مستوى دلالة ٠,٠٠١، فإنه لا يمكن قبول فرض العدم الذي لا يتوقع وجود اختلاف في الاتجاهات نحو التطوير التنظيمي بين القيادات السعودية والوافدة.

من جهة أخرى أسفرت نتائج التحليل الوصفي عن وجود فروق واضحة في الاتجاهات بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة وبصفة خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة لصالح القيادات السعودية، وفي المنظمات الكبيرة لصالح القيادات الوافدة. وهذا يدل على إدراك القيادات الوطنية لدورهم الحيوي المتمثل في تطوير أداء المنظمات التي يعملون لصالحها ورغبتهم الحقيقية في تحقيق النمو والنجاح المستمر لمنظماتهم. كما أن تفوق القيادات الوافدة في المنظمات الكبيرة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي لا يقلل من كفاءة ومقدرة القيادات الوطنية على إدارة المنظمات الكبيرة وإنجاح جهود التطوير فيها بفعالية. و الجدول رقم (١٠) يعرض نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

جدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي وفقاً لحجم المنظمة

المجموعات الإحصائية وفقاً لحجم المنظمة	سعودي	غير سعودي
أقل من ١٠٠ موظف وعامل (صغيرة)	٤,٤٤ (٠,٢٩)	٣,٩٦ (٠,٢٠)

٤,٢٤ (٠,٣٤)	٤,٤٠ (٠,١٩)	من ١٠٠ - أقل من ٩٩٩ (متوسطة)
٤,٥٨ (٠,٣٦)	٤,٣٤ (٠,٢٦)	من ١٠٠٠ - أكثر (كبيرة)
٤,٢٥ (٠,٣٦)	٤,٤٠ (٠,٢٣)	المجموع

نتائج الدراسة وتوصياتها

بعد استعراض النتائج الإحصائية نكون قد أجبنا عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بمدى تأييد القيادات الإدارية في منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية للتطوير وأثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية لهذه القيادات على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي، إلى جانب مقارنة القيادات الإدارية الوطنية والوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي. وتحقيقاً لأهداف البحث يمكن استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

أولاً : فيما يتعلق بمدى تأييد القيادات الإدارية للتطوير التنظيمي

- ١- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المشاركين حول مدى موافقتهم على العبارات الواردة في الاستبيان والتي تقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول التطوير التنظيمي قد بلغ ٤,٣٥، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في منظمات القطاع الأعمال السعودي يؤيدون إحداث التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة قوية.
- ٢- بالرغم من هذا التأييد القوي من جانب القيادات الإدارية للتطوير إلا أن النتائج أشارت إلى وجود فروق معنوية بين القيادات الوطنية ونظرائها من الجنسيات الأخرى لصالح القيادات الوطنية .

ثانياً : بالنسبة لأثر السمات الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتها

نحو التطوير التنظيمي

- ١- خلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة للسمات الشخصية والتنظيمية للقيادات المشاركة مثل الجنسية (سعودي، وافد) والمستوى الوظيفي والعمر والتخصص الدراسي ونوع النشاط الذي تزاوله المنظمة وحجمها على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي. بينما أفادت النتائج بعدم وجود تأثير معنوي لكل من المستوى التعليمي وسنوات الخبرة للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي .
- ٢- كما أشارت النتائج إلى تفوق مديري القطاعات (التنفيذيين) من القيادات الشابة التي يتراوح عمرها بين ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة، وبصفة خاصة من أصحاب التخصصات الاجتماعية والإنسانية التي تعمل لصالح المنظمات الكبيرة الحجم والتي تزاول أنشطة متعددة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي على نظرائها في الفئات الأخرى .

ثالثاً : بالنسبة لمقارنة القيادات السعودية والوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير

التنظيمي

- ١- بصفة عامة أسفرت النتائج الإحصائية عن وجود فروق معنوية ذات دلالة بين المجموعات الفرعية لمتغيرات الدراسة من القيادات السعودية والقيادات الوافدة لصالح القيادات الوطنية.
- ٢- أشارت النتائج إلى أن الشريحة الأكبر بين القيادات المشاركة هم من المديرين (التنفيذيين) من السعوديين ونظرائهم الوافدين وأنهم يتساوون في درجة القوة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي كما أنها الأقوى بين اتجاهات الفئات الأخرى .
- ٣- خلصت النتائج أيضاً إلى أن اتجاهات القيادات الوطنية الأكبر سناً الذين يبلغ عمرهم من ٤٥ سنة وأكبر أقوى من نظرائها الوافدة، كما خلصت النتائج إلى أن القيادات السعودية التي لم تنل حظاً كافياً من التعليم (دون الجامعة) أقوى في اتجاهاتها نحو التطوير من نظرائها غير السعوديين .
- ٤- خلصت النتائج كذلك إلى أن القيادات السعودية التي أمضت في العمل ١٠ سنوات وأكثر أقوى في اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي من

القيادات الوافدة في نفس الفئة، كما أبدت فئة القيادات الوطنية التي تعمل لصالح المنظمات الصناعية اتجاهات أقوى نحو التطوير من نظرائهم من القيادات الوافدة .

في ضوء النتائج السابقة يمكن عرض بعض التوصيات الهادفة لدعم جهود التطوير في منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية خاصة وفي الوطن العربي بشكل عام ومنها:

١- إبراز أهمية موضوع التطوير التنظيمي بين القيادات الإدارية من أجل الحفاظ على مستوى وعي هذه القيادات بأهمية التطوير بالنسبة لنجاح المنظمة واستمرارها عن طريق تبني برامج تدريبية توعوية موجهة إلى هذه الفئة المهمة من الموظفين وذلك من خلال الآتي:

(أ) حاضرات دورية يتم إعدادها بعناية لتذكير القيادات الإدارية بأهمية التطوير بالنسبة للمنظمة ولهم شخصياً.

(ب) استغلال الاجتماعات الدورية لمجالس الإدارة والأقسام في المنظمات لإلقاء الضوء على أهمية تطوير العمل من خلال البحث عن أفضل وأحدث الطرق والأساليب الممكنة لأداء العمل.

(ج) استغلال المناسبات المختلفة التي تنظمها المنظمة للتركيز على أهم المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة في المستقبل وضرورة مواجهتها بأسلوب علمي مخطط لتلافي أخطارها.

٢- عدم التقليل من شأن القيادات الوطنية ومحاولة إسناد المناصب القيادية العليا لهم لما تحمله من اتجاهات قوية نحو التطوير أقوى من نظرائهم من القيادات الوافدة ، ولإمامهم بظروف البيئة المحلية ، وبالتالي فهم الأقدر على تحديد الاحتياجات التطويرية بكفاءة وفعالية .

٣- على المنظمات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تجارب

المنظمات الكبيرة في التطوير ومحاولة تطبيق ما يخدم منها تحقيق أهدافها بفعالية.

٤- الاستفادة بشكل أفضل من القيادات السعودية التي لم تنل حظاً كافياً من التعليم لما أبدته هذه الفئة من اتجاهات قوية نحو التطوير وذلك بإتاحة الفرصة لهم لإكمال تعليمهم وإحاقهم بدورات تدريبية من أجل صقل مهاراتهم وقدراتهم الإدارية للمساهمة في جهود التطوير مستقبلاً .

٥- تقويم إجراءات الاختيار والتعيين ووضع المعايير المناسبة التي تكفل توظيف أفضل العناصر والعمل على إعدادهم وتأهيلهم إدارياً وقيادياً ليكونوا نواةً للتطوير الشامل في المستقبل .

٦- على إدارة المنظمات أن تسن من اللوائح والتشريعات وأن تتبنى من السياسات ما يخدم جهود التطوير فيها، ولاسيما المتعلق منها بالتحفيز والتقدم الوظيفي ومحاولة ربطها مباشرة بمدى مساهمة المدير في جهود التطوير في المنظمة .

الدراسات المستقبلية المقترحة

بالرغم من أهمية ودقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التحليل والمناقشة، لذا يقترح الباحث عدداً من مشروعات البحوث في المستقبل ومنها:

١- تأثير الخلفية الثقافية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي: دراسة مقارنة بين القيادات السعودية في القطاع الخاص ونظرائها في المنظمات الغربية.

٢- اتجاهات القيادات الإدارية السعودية في القطاعين العام والخاص نحو التطوير التنظيمي.

٣- اتجاهات القيادات السعودية من المديرين والمديرات في القطاع الحكومي نحو التطوير التنظيمي.

المراجع

[١] Daellenbach, Urs.; McCarthy, Anne M. and Schoenecker, Timothy S. "Commitment to Innovation.", *R&D Management*, vol 29, Iss 3, (1999), 199-208.

[٢] Bob, Trott. "Microsoft Goes Wireless." *Infoworld*, July 5, (1999).

[٣] Thorton, Emily; Kerwin, Kathleen and Naughton, Keith, : "Can Honda Go it Alone." *Business Week*, Iss 3636, July (1999), 42- 45.

[٤] العامري ، أحمد بن سالم والفوزان، ناصر بن محمد. " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية :أسبابها وسبل علاجها"، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد

- ٣٧، العدد الثالث (١٩٩٧م)، ٣٥٣ - ٣٨٠.
- [٥] علاقي، مدني عبدالقادر. *إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد*، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة (دار العلوم)، ١٩٩٩م.
- [٦] الغمري، إبراهيم. "التطوير التنظيمي". *مجلة الإدارة العامة*، ع ٤٨، (١٩٨٥)، ٦٠ - ٣٣.
- [٧] حلواني، ابتسام عبدالرحمن. "التغيير ودوره في التطوير الإداري". *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ع ٦٧، (١٩٩٠)، ٧٠ - ٤٥.
- [٨] Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. and Donley, J.H. *Organizations*. Plano, Texas: Buisness Publications, Inc., 1985.
- [٩] توماس، ج. وإدجار، ف. هيووز (ترجمة فاتن محمد وجيه). "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير". *مجلة الإدارة*، مج ٣١، ع ٣، (١٩٩٩)، ٩٠ - ٨٢.
- [١٠] الحنيطي، محمد. "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن". *أبحاث اليرموك*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان، المجلد ١٠، العدد ٢، (١٩٩٤م).
- [١١] أدبيس، خالد أحمد ومحارمة، ثامر محمد. "التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة القطرية"، التعاون الصناعي في الخليج العربي، ع ٨٢، (٢٠٠٠م)، ٣٥ - ٧.
- [١٢] يوسف، درويش عبدالرحمن. "اتجاهات القيادات الإدارية نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية على الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، الكويت، مج ١، ع ٢، (١٩٩٤م)، ص ص ٣٢٩ - ٢٩٥.
- [١٣] الشهري، عجلان بن محمد. "تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين". *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٩، العدد ٢ (ربيع الآخر ١٤٢٠هـ/يوليه ١٩٩٩م).
- [١٤] السامرائي، حسين الطيف سنجار. "اتجاهات العاملين نحو استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني". *مجلة*

الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج ٣٨، ع ٤،
(١٩٩٩م)، ص ص ٧٤٥ - ٧٦٦.

[١٥] البيشي، محمد بن ناصر. "الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها." مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض مج ٤١، ع ٣، (١٤٠٢هـ)، ص ص ٤١٥ - ٤٧٦.

[١٦] Wateridge, J. "The Role of Configuration Management in the Development and management of Information Systems / Technology." *International Journal of Project Management*, vol. 17, iss. 4, (Aug 1999), 237- 241.

[١٧] Bubshait, K.A.; Burney, M.A., and Nadeem, I. A. "An Integrated Model For Managing Organizational Change." *Journal of KING ABDULAZIZ UNIVERSITY Economics and Administration*, vol. 11, (1998), 3- 14.

[١٨] Magulies, N. and Raia, A. "The Significance of Core Values on the Theory and Practice of Organization Development." In: Edbais, K. and Maharma, T. "AL TA 'AWON AL SINA'E, iss. 82, (2000), 7- 35.

[١٩] Ali, Abbas J., "Organizational Development in the Arab World." *Journal of Management Development*, vol. 15, Iss 5, (May 1996), 4-18.

[٢٠] Zaltman, G. and Duncan, R. *Strategies for Planned Change*. New York, NY, USA: Wiley-Interscience Publication, (1977), 62-89.

[٢١] السيد، فؤاد البهي. "علم النفس الإحصائي." القاهرة: دار الفكر العربي، (١٩٩٢م).

[٢٢] Sekaran, Uma. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons Inc., 1992.

The Rating of Managers' Attitudes Toward the Application of Oegizational Development in Saudi Buisness Organizations

Abdullatif S. Alnaeem

*Department of Management, College of Share'a, Imam Mohammad Ben Saud Islamic University
Branch, Al-Ahsa*

(Received on 22/6/1422; accepted for publication on 13/1/1423)

Abstract. The present paper aims at measuring and identifying the managers' attitudes toward the application of organizational development in Saudi business organizations. In addition, the study aims to investigate the relationship between the personal and organizational variables of managers and their attitudes towards O.D. Moreover, this study seeks to compare Saudi and Non-Saudi managers in terms of their attitudes towards the application of O.D. in order to achieve these goals, the results of related previous studies were reviewed, and several statistical methods were employed and the following results were obtained: O.D was strongly supported by managerial leaders in Saudi business organizations. Statistical results showed that managers' attitudes towards O.D are influenced by some of managers' personal and organizational characteristics such as: nationality (Saudi, Non-Saudi), managerial level, age, major, firm's activity, and size of firm. Regarding comparison between Saudi and Non-Saudi managers in terms of their attitudes towards O.D, the analysis revealed that Saudi leaders hold stronger attitudes toward the application of O.D than Non-Saudi managers. Several recommendations were provided at the end of the study as well as suggestions for future researches.